

6583
SUC
P

**PENGARUH PERSEPSI KEADILAN
ORGANISASIONAL TERHADAP KOMITMEN
ORGANISASIONAL DAN KEINGINAN
KARYAWAN UNTUK KELUAR DARI
ORGANISASI**

(Studi Empiris pada Industri Mebel di Kota Semarang)



Tesis

**Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Pascasarjana
pada Program Magister Manajemen Pascasarjana
Universitas Diponegoro**

Disusun Oleh:

**ENDAH SUCININGTYAS S. S.KOM
C4A002134**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2004**

UPT-PUSTAK-UNDIP



Sertifikasi

Saya, Endah Suciningtyas S. , yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

(Endah Suciningtyas, S.Kom.)

13 Mei 2004

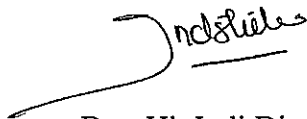
PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa
tesis berjudul:

**PENGARUH PERSEPSI KEADILAN ORGANISASIONAL
TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN
KEINGINAN KARYAWAN UNTUK KELUAR DARI
ORGANISASI
(Studi Empiris pada Industri Mebel di Kota Semarang)**

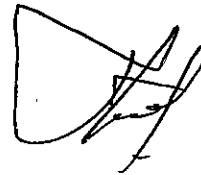
Yang disusun oleh Endah Suciningtyas S. , NIM C4A002134
telah disetujui untuk dipertahankan di depan Dewan Penguji

Pembimbing Utama



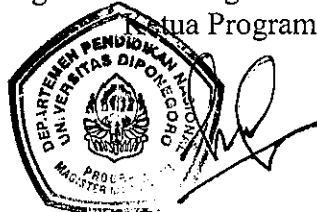
Dra. Hj. Indi Djastuti, MS.

Pembimbing Anggota



Drs. Fuad Mas'ud MIR.

Semarang, 2 Juni 2004
Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

ABSTRACT

Currently organizational justice become hot topic discussed by employees because they are always ask to the management concerning their right does not properly filled by company. Their requirements also because of economic changing and the rising of life need. At last those problems have to be concerned by company with considering several things i.e: wages, incentives and change to promotion.

The aim and benefit of this research is to analyze the influence degree of internal and external justice perceived by employee to organizational commitment and it impact to employees' intention to leave the organization. This research uses production employees at several furniture industries in Semarang, with questionnaire fulfilled by each respondent under the regulation.

The result of this research states that procedural internal justice, distributive internal justice, and external justice significantly influence organizational commitment and employees' intention to leave from the organization. A suggestion proposed in this research is the need to improve human resources quality specifically in considering justice values of the employees systematically and continuously. Further research need to take bigger area or take object not only from one industry. Furthermore, the result can be generalized.

Abstraksi

Keadilan organisasional akhir – akhir ini menjadi topik yang hangat dibicarakan di satu sisi karyawan sering menuntut pada pihak manajemen karena keinginan mereka tidak dipenuhi secara baik oleh perusahaan. Tuntutan tersebut juga karena adanya perubahan kondisi ekonomi yang tak menentu dengan ditandai dengan masa reformasi dimana ada kenaikan – kenaikan kebutuhan hidup yang makin tajam. Akhirnya hal tersebut harus diperhatikan oleh perusahaan dengan mempertimbangkan beberapa hal yang menyangkut pemberian gaji, insentif dan kesempatan promosi.

Tujuan dan kegunaan penelitian ini adalah untuk menganalisis besarnya pengaruh keadilan yang dirasakan oleh karyawan baik itu internal dan eksternal terhadap komitmen organisasi dan dampaknya pada keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan pada beberapa perusahaan mebel yang ada di Semarang. Sampelnya dari pekerja produksi pada beberapa Industri mebel di Semarang dengan spesifikasi masa kerjanya kurang dari 3 tahun dan merupakan pekerja tetap (pekerja harian atau bulanan) dengan metode proporsi tertimbang.

Hasil dalam penelitian ini menyatakan bahwa keadilan internal prosedural, keadilan internal distributif, dan keadilan eksternal secara signifikan berhubungan dengan komitmen organisasional dan keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi. Saran yang diusulkan dalam penelitian ini adalah perlunya ditingkatkan kualitas sumber daya manusiakhhususnya dalam mempertimbangkan nilai – nilai keadilan para karyawan secara terprogram dan berkesinambungan. Penelitian berikutnya hendaknya dilakukan dengan ruang lingkup yang lebih luas atau mengambil obyek yang bukan hanya dari satu ruang lingkup industri saja sehingga hasilnya bisa digeneralisasi.

Kata Pengantar

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT. yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan judul Pengaruh Persepsi Keadilan Organisasional terhadap Komitmen Organisasional dan Keinginan Karyawan untuk Keluar dari Organisasi.

Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat tugas akhir yang harus dipenuhi guna memperoleh derajat Magister Manajemen pada program studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang. Dalam penulisan tesis ini hingga selesai, penulis telah banyak mendapat bantuan dalam bentuk bimbingan, saran-saran, dorongan moril maupun materiil. Maka dengan kerendahan dan ketulusan hati penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo, selaku ketua program studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro beserta stafnya, yang telah memberikan kesempatan untuk menjadi peserta didik dan pelayanan yang baik selama menjadi mahasiswa Magister Manajemen.
2. Ibu Dra. Indi Djastuti, MS., selaku pembimbing utama yang dengan penuh kesabaran dan bijaksana membimbing penulis hingga terselesaikannya tesis ini.
3. Bapak Drs. Fuad Mas'ud MIR, selaku pembimbing anggota yang dengan sabar dan bijaksana membimbing penulis hingga tesis ini selesai.
4. Bapak dan Ibu tersayang, adikku, tante - tanteku yang dengan penuh kesabaran, pengertian, sudah memberikan segala kasih sayangnya, tak akan pernah penulis lupakan selamanya.
5. Mbak Pipiet, Sari, Dini, Wilma, Farida, bu Hilda, tak lupa *my beloved person* Handi yang sudah memberikan dorongan semangat dalam bentuk apapun, kasih sayang dan pengertiannya, tak mungkin penulis lupakan. Semoga apa yang dicita dan cintakan dapat teraih.

6. Teman-teman seperjuangan angkatan 18 pagi dan semua pihak yang tak mungkin penulis sebutkan satu persatu, telah memberi warna dalam hidup dan kesan tersendiri bagi penulis, semoga sukses selalu.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna, kritik dan saran dari pembaca sangat penulis hargai, untuk perbaikan penulisan di kemudian hari. Mudah-mudahan tesis ini bermanfaat bagi kita bersama, Amin.

Semarang, 13 Mei 2004

Penulis,

(Endah Suciningtyas S.Kom.)

Daftar Isi

Halaman Judul.....	i
Sertifikasi	ii
Halaman Persetujuan.....	iii
<i>Abstract</i>	iv
Abstraksi	v
Kata Pengantar	vi
Daftar Tabel	xiii
Daftar Gambar.....	xv
Daftar Lampiran.....	xvi
I. Pendahuluan.....	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah.....	8
1.3. Tujuan Penelitian	9
1.4. Manfaat Penelitian	10
II. Telaah Pustaka dan Pengembangan Model.....	11
2.1. Teori Keadilan.....	11
2.1.1. Keadilan Eksternal	15
2.1.2. Keadilan Internal.....	17
2.1.3. Keadilan Prosedural	19
2.1.4. Keadilan Distributif.....	21

2.2. Komitmen Organisasional.....	23
2.3. Keinginan Karyawan untuk Keluar.....	27
2.4. Kerangka Pemikiran Teoritis	31
2.4.1. Keadilan Eksternal dan Komitmen Organisasional	31
2.4.2. Keadilan Eksternal dan Keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi	33
2.4.3 Keadilan Prosedural dan Komitmen Organisasional	34
2.4.4. Keadilan Prosedural dan Keinginan untuk Keluar dari Organisasi.....	35
2.4.5. Keadilan Distributif dan Komitmen Organisasional.....	36
2.4.6. Keadilan Distributif dan Keinginan untuk Keluar dari Organisasi.....	37
2.4.7. Komitmen Organisasional dan Keinginan untuk Keluar dari organisasi.....	37
2.5. Penelitian Terdahulu	38
2.6. Model Penelitian	39
2.7. Hipotesis yang diajukan	42
III. Metode Penelitian	44
3.1. Sumber dan Jenis Data	44
3.2. Populasi dan Sampel	44
3.3. Metode Pengumpulan Data.....	46
3.4. Definisi Operasional Dimensi Variabel.....	47
3.4.1. Definisi Operasional Dimensi Keadilan Eksternal	48

3.4.2. Definisi Operasional Dimensi Keadilan Prosedural Internal.....	49
3.4.3. Definisi Operasional Dimensi Keadilan Distributif Internal.....	49
3.4.4. Definisi Operasional Dimensi Komitmen Organisasional....	50
3.4.5. Definisi Operasional Dimensi Keinginan untuk Keluar dari Perusahaan.....	51
3.5 Teknik Analisis	52
IV. Analisis Data	62
4.1. Data Deskriptif.....	62
4.1.1 Deskripsi responden.....	62
4.1.2. Responden Menurut Usia.....	63
4.1.3. Responden menurut pendidikan terakhir	64
4.1.4. Responden menurut jenis Kelamin.....	65
4.2. Proses analisis data dan pengujian model penelitian.....	66
4.2.1. Pengembangan Model Berdasarkan Teori	66
4.2.2. Menyusun Diagram Alur.....	66
4.2.3. Persamaan Structural dan Model Persamaan.....	66
4.2.4. Memilih matrik input dan teknik estimasi.....	67
4.2.4.1. Analisis Faktor Konfirmatory untuk Konstruk Eksogen.....	69
4.2.4.2 Analisis Faktor Konfirmatori untuk Konstruk Endogen.....	72
4.2.4.3. Analisis Struktural Equation Modelling	75

4.2.5. Menilai Problem Identifikasi	79
4.2.6. Evaluasi Kriteria Goodness of Fit	79
4.2.6.1. Evaluasi atas asumsi- asumsi SEM	80
4.2.6.2. Evaluasi Normalitas Data	80
4.2.6.3. Evaluasi Outliers Univariate	82
4.2.6.4. Evaluasi outliers multivariate	83
4.2.6.5. Evaluasi Multikolinearitas dan Singularitas	83
4.2.6.6. Uji Kesesuaian Model	84
4.2.6.7. Tahap Interpretasi dan Modifikasi Model	84
4.3. Uji Reliabilitas dan Variance Extract	86
4.3.1. Uji reliabilitas Konstruksi	86
4.3.2. <i>Variance Extract</i>	87
4.3.3. Pengujian Hipotesis	89
V. Kesimpulan dan Implikasi Kebijakan	98
5.1. Kesimpulan	98
5.1.1. Kesimpulan Hipotesis 1	98
5.1.2. Kesimpulan Hipotesis 2	99
5.1.3. Kesimpulan Hipotesis 3	99
5.1.4. Kesimpulan Hipotesis 4	100
5.1.5. Kesimpulan Hipotesis 5	100
5.1.6. Kesimpulan Hipotesis 6	101
5.1.7. Kesimpulan Hipotesis 7	102

5.2	Kesimpulan Perumusan Permasalahan	103
5.3.	Implikasi Teoritis	104
5.4.	Implikasi Manajerial	108
5.5.	Keterbatasan Penelitian.....	110
5.6.	Agenda Penelitian Mendatang	111
	Daftar Pustaka..	112
	Lampiran-lampiran	
	Daftar Riwayat Hidup	

Daftar Tabel

Tabel 2.1	Ringkasan Penelitian terdahulu.....	38
Tabel 3.1	Tabel <i>Structural Equations</i>	55
Tabel 3.2	Tabel Model Pengukuran.....	55
Tabel 3.3	Tabel <i>Measurement Model</i>	56
Tabel 3.4	Tabel <i>Goodness of fit Index</i>	61
Tabel 4.1	Industri mebel yang menjadi obyek penelitian	62
Tabel 4.2	Data deskripsi usia responden.....	64
Tabel 4.3	Data deskripsi responden menurut pendidikan	65
Tabel 4.4	Data deskripsi responden menurut jenis kelamin	65
Tabel 4.5	Matriks kovarians.....	68
Tabel 4.6	Hasil Pengujian Kelayakan Model pada Analisis Faktor Konfirmatori Terhadap variabel Keadilan Eksternal, keadilan Prosedural Internal dan Keadilan Distributif Internal	69
Tabel 4.7	Regression Weights pada Analisis Faktor Konfirmatori Terhadap Variabel Keadilan Eksternal, keadilan Prosedural Internal dan Keadilan Distributif Internal	71
Tabel 4.8	Hasil Pengujian Kelayakan Model pada Analisis Faktor Konfirmatori Terhadap Variabel Komitmen Organisasional dan Keinginan Karyawan untuk Keluar dari Organisasi	72

Tabel 4.9	Regression Weights pada Analisis Faktor Konfirmatori Terhadap Variabel Komitmen Organisasional dan Keinginan Karyawan untuk Keluar dari Organisasi	74
Tabel 4.10	Evaluasi Kelayakan Model Penuh	76
Tabel 4.11	<i>Regression Weight</i> pada Model Penuh.....	77
Tabel 4.12	Uji Normalitas Data	81
Tabel 4.13	Statistik Deskriptif	82
Tabel 4.14	<i>Standardized Residual Covariances</i>	85
Tabel 4.15	Hasil Uji Reliabilitas dan Variance Extract.....	88
Tabel 4.16	Pengaruh Langsung yang Distandarisasi	94
Tabel 4.17	Pengaruh Tidak Langsung yang Distandarisasi	95
Tabel 4.18	Pengaruh Total yang Distandarisasi	96

Daftar Gambar

Gambar 2.1	Kerangka Pemikiran Teoritis Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Komitmen Organisasional dan Keinginan Karyawan Untuk Keluar Dari Organisasi	40
Gambar 3.1	Variabel indikator keadilan eksternal	48
Gambar 3.2	Variabel indikator dari keadilan prosedural internal	49
Gambar 3.3	Variabel indikator dari keadilan distributif internal	50
Gambar 3.4	Variabel indikator dari komitmen organisasional.....	51
Gambar 3.5	Variabel indikator dari komitmen organisasional.....	52
Gambar 3.6	Variabel indikator dari Keinginan untuk Keluar	52
Gambar 4.1	Analisis Faktor Konfirmatori pada Variabel Variabel Keadilan Eksternal, Keadilan Prosedural Internal dan Keadilan Distributif Internal.....	70
Gambar 4.2	Analisis Faktor Konfirmatori pada Variabel Komitmen Organisasional dan Keinginan Karyawan untuk Keluar dari Organisasi	73
Gambar 4.3	Uji Model Penuh <i>Structural Equation Modeling</i>	75

Daftar Lampiran

Lampiran 1	Data Penelitian.....	115
Lampiran 2	Hasil Pengolahan Data.....	118
Lampiran 3	Contoh Kuesioner.....	149

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Salah satu peristiwa yang menonjol dalam beberapa tahun terakhir ini adalah protes karyawan kepada pihak manajemen perusahaan karena merasa diperlakukan tidak layak (Faturachman, 1998, p.1). Pada umumnya protes tersebut bertujuan untuk memperbaiki nasib. Secara garis besar bentuk tuntutan mereka adalah kenaikan upah, perbaikan kondisi, maupun fasilitas kerja dan perlakuan pihak manajemen terhadap karyawan. Bentuk - bentuk protes ini ada yang destruktif ada yang konstruktif, bagi pekerja hal ini berdampak pada kesetiaan dan keterlibatan mereka dalam organisasi dan keinginan mereka untuk keluar yang meningkat serta dalam segi produktivitas yang makin menurun.

Menurut William H. Mobley (1986, p. 40) *turnover* karyawan dapat dilihat dari seberapa besarnya keinginan untuk keluar dari suatu organisasi, jika intensitas *turnover* terlalu tinggi maka akan memberikan dampak negatif bagi organisasi, antara lain:

1. Meningkatkan biaya perekrutan, penerimaan, seleksi dan pelatihan.
2. Meningkatkan biaya penggantian karyawan, pengunduran diri karyawan.
3. Rusaknya struktur sosial dan komunikasi.

4. Hilangnya produktivitas (selama proses pencarian dan pelatihan pengganti).

5. Hilangnya karyawan yang mempunyai potensi yang tinggi.

Dampak terhadap pergantian ini tidak hanya memberikan efek yang negatif saja tetapi juga ada efek yang positif, salah satu contoh misalnya peniadaan bagi karyawan yang kurang berprestasi. Namun hal penting yang perlu dipertegas bagi perusahaan yaitu bagaimana mengendalikan tingkat pergantian karyawan yang menguntungkan bagi perusahaan.

Bagaimana seorang karyawan diperlakukan secara relatif dibandingkan dengan karyawan lain dapat berpengaruh dalam prestasi kerjanya (Pareke, 2002, p. 183). Mengelola karyawan dengan adil bukanlah pekerjaan yang mudah, karena pada dasarnya organisasi dituntut untuk menyeimbangkan hak dan kewajiban karyawan dalam perusahaan. Manajer, Profesional Sumber Daya Manusia, dan semua karyawan, memainkan peranan penting dalam memastikan bahwa sumber daya manusia dikelola dengan adil. Secara bersama-sama mereka menetapkan kebijakan kerja, prosedur dan tindakan yang dilakukan, sehingga keputusan penting dalam masalah karyawan dibuat dengan seadil - adilnya, menghormati hak dan kewajiban karyawan dan pengusaha, serta dengan sebanyak mungkin informasi yang bisa didapat.

Konsep keadilan difokuskan pada pemahaman perilaku organisasi secara luas dalam *setting* organisasi. Menurut Gilliland (1993, p.185) Persepsi karyawan tentang adanya ketidakseimbangan antara masukan - masukan yang mereka berikan dengan

hasil-hasil yang mereka terima akan menghasilkan emosi negatif, yang pada gilirannya akan memotivasi karyawan untuk mengubah perilaku, sikap, dan kepuasan mereka. Menurut penelitian Cowherd dan Levine (1992 dalam Pareke, 2002, p. 184) ketika individu - individu mempersepsikan adanya ketidak seimbangan antara masukan - masukan dan imbalan - imbalan, maka mereka akan berusaha untuk mengurangi kekecewaan mereka dengan 3 cara yaitu:

1. Mereka mungkin akan mengubah baik persepsi mereka mengenai masukan - masukan yang diberikan, maupun persepsi tentang imbalan - imbalan yang mereka terima.
2. Mereka akan berusaha untuk mengubah masukan-masukan dan imbalan - imbalan aktual, misalnya dengan menurunkan tingkat usaha yang dilakukan dalam pelaksanaan tugas-tugas, atau menuntut kenaikan gaji.
3. Anggota-anggota organisasi dapat mengakhiri ketidakseimbangan tersebut dengan cara pemogokan dan meninggalkan organisasi.

Pengertian dari keadilan organisasi ini berkembang seperti yang ditekankan oleh Greenberg (1990 dalam Hartman, Yrie dan Galle, 1999, p. 337) dalam literturnya dan dengan evolusi dari berbagai macam isu berkelanjutan yang muncul ke permukaan. Menurut Martin (1981 dalam Pareke, 2002, p.183) teori keputusan yang adil dibuat ketika seseorang membandingkan apa yang mereka terima (dari bekerjanya) dengan sesuatu yang lain. Proses perbandingan ini berdasarkan pada kerugian yang relatif atau perasaan yang tidak puas yang muncul dari kepercayaan diri yang menjadi rendah dibanding seseorang yang dibandingkan tersebut.

Dalam pembukaan konstitusi ILO tahun 1919 (dalam Dessler, 2000, p. 38) menyatakan bahwa “perdamaian umum dan abadi di berbagai negara hanya dapat dicapai berdasarkan prinsip-prinsip keadilan sosial”. Salah satu prasyarat penting untuk mewujudkan keadilan bagi pekerja, di samping serangkaian hal penting lainnya yang harus dipenuhi oleh negara-negara, yaitu:

1. Pengaturan waktu kerja termasuk penetapan jam dan hari kerja maksimum dalam satu minggu.
2. Pengaturan penyaluran tenaga-kerja.
3. Pengaturan pendidikan teknik dan kejuruan.
4. Pencegahan pengangguran.
5. Perlindungan terhadap pekerja anak, usia muda, wanita, dan usia tua.
6. Perlindungan kepentingan pekerja yang bekerja di luar negeri.
7. Ketentuan upah yang memadai.
8. Pengaturan prinsip pengupahan yang sama untuk pekerjaan dengan nilai yang sama.

Permasalahan sektor ketenagakerjaan yang penting adalah tingkat upah pekerja. Selama ini banyak perusahaan yang membayar upah pekerja di bawah Upah Minimum Kota (UMK) sehingga menimbulkan berbagai kasus perselisihan hubungan industrial, unjuk rasa dan diikuti dengan pemogokan. Sehingga dapat ditarik kesimpulan sementara bahwa masih banyak persoalan yang harus diselesaikan dalam dunia ketenagakerjaan. Pelanggaran UMK dan kesenjangan upah membuat semakin rumitnya persoalan. Padahal kebijakan UMK, misalnya sudah ditetapkan pemerintah

dan harus dipatuhi oleh kalangan industri tanpa alasan apapun. Konsekuensi logis yang akan dihadapi perusahaan adalah menurunnya tingkat loyalitas pekerja dan pada akhirnya akan berpengaruh terhadap keinginan mereka untuk keluar organisasi.

Persoalan lain tidak berhenti sampai pada masalah UMK, tetapi tuntutan non UMK lain seperti hak cuti hamil bagi pekerja wanita, mempekerjakan anak di bawah umur, soal jaminan tenaga kerja, dan lain-lain, yang cenderung memperuncing permasalahan. Jika unjuk rasa sudah berlarut-larut tanpa penyelesaian, pemogokan dan kerusuhan tidak dapat terhindarkan sebagai bentuk ekstrem yang tidak diinginkan oleh semua pihak.

Di Kota Semarang, sampai dengan tahun 2003 masih terdapat aksi pemogokan yang dilakukan oleh kalangan buruh atau karyawan perusahaan, meskipun intensitas pemogokan ini menurun. Data dari Depnaker jumlah kasus pemogokan pekerja pada tahun 2000 terjadi 71 kasus. Pada tahun 2001 terjadi 33 kasus. Kemudian tahun 2002 terjadi 12 kasus. Sedangkan tahun 2003 sampai bulan september ini terjadi 8 kasus pemogokan. Dilihat dari kasus pemogokan per tahun pemogokan, intensitas tertinggi dilakukan oleh karyawan produksi perusahaan mebel di Semarang. Pemogokan ini merupakan bentuk aksi karyawan yang menolak atau ada ketidaksesuaian terhadap kebijakan dan prosedur perusahaan, jika tidak ditindak lanjuti maka berdampak negatif bagi perusahaan, sehingga diperlukan pengaturan dan pengelolaan kembali aspek-aspek keadilan organisasional seperti gaji, kenaikan gaji, tunjangan tambahan, jaminan keamanan, promosi, insentif, dan aktualisasi diri.

Aksi protes dan pemogokan ini kebanyakan dilakukan oleh karyawan produksi pada perusahaan manufaktur khususnya perusahaan mebel. Salah satu yang menyebabkan pemogokan ini adalah tingkat gaji yang mereka dapatkan, di wilayah Jawa tengah tingkat gaji mereka mempunyai nilai yang terkecil (BPS "statistika upah tahun 2001"; 2001) dibandingkan propinsi Jawa Barat dan Jawa Timur.

Penelitian - penelitian mengenai keadilan telah banyak dilakukan. Penelitian dari Adam dalam Dubinsky dan Levy (1989, p.222) derajat perlakuan yang adil secara adil seorang karyawan terhadap karyawan lain telah diteliti berpengaruh terhadap motivasi dan prestasi serta keinginan untuk bertahan atau meninggalkan organisasi. Studi yang terkini mengukur baik persepsi internal dan eksternal dari keadilan dalam kategori penghargaan (*rewards*) misalkan: pengakuan, upah, insentif, promosi, gaji, pemberian fasilitas, dan tunjangan tambahan lain.

Penelitian Porter, Streers, Mowday, dan Boulian (dalam Roberts, Coulson dan Chonko, 1999, p.3) mengenai komitmen organisasional sebagai indikator yang baik menentukan keinginan karyawan untuk mempertahankan atau meninggalkan organisasi. dari penelitian - penelitian diatas sehingga bisa diindikasikan bahwa komitmen organisasional berpengaruh terhadap keinginan untuk keluar dari perusahaan.

Penelitian mengenai keadilan telah berawal dari Mossein dan Fram (1973 dalam Roberts, Coulson dan Chonko, 1999, p. 2), Ingram dan Bellenger (1982 dalam Roberts, Coulson dan Chonko, 1999, p. 2) yang meneliti pada *salespeople* suatu perusahaan dimana mereka mengelompokkan (segmentasi) *salespeople* berdasarkan

kesukaan dalam berbagai penghargaan perusahaan (*rewards*), penelitian lain dari Chonko, Tanner dan Weeks (1992) menganalisis mengenai pengaruh persepsi keadilan prosedur dan distributif, komitmen dan intensitas *turnover* dalam tenaga penjualan.

Mc Neilly dan Goldsmith (1991) menyatakan bahwa meskipun beberapa *turnover* bermanfaat secara fungsional (karyawan yang kinerjanya rendah) tetapi kehilangan produktivitas dan perusahaan harus mengeluarkan biaya yang mahal karena perusahaan harus mulai dari pencarian tenaga kerja pengganti, di Amerika biaya ini mencapai 40 ribu per karyawan sehingga secara umum *turnover* yang tinggi akan dihindari oleh perusahaan - perusahaan.

Untuk memperbanyak literature mengenai keadilan maka James A. Roberts, Kevin R. Coulson, dan Lawrence B. Chonko (1999) melakukan penelitian yang berfokuskan pada berbagai macam bentuk keadilan yaitu keadilan internal, keadilan eksternal dan keadilan prosedural serta keadilan distributif yang dihubungkan dengan komitmen organisasional dan keinginan untuk keluar. Penelitian yang serupa dilakukan oleh Arif Hassan (2000) dengan mode yang serupa dengan menggunakan sample berbeda yaitu manajer tingkat tengah dan manajer tingkat bawah.

Secara umum konsep komitmen organisasional menurut Chonko (1986 dalam Roberts, Coulson dan Chonko, 1999, p. 2); Castle Berry (1989 dalam Roberts, Coulson dan Chonko, 1999, p. 2); Cohen (1993 dalam Roberts, Coulson dan Chonko, 1999, p. 2) mempunyai konsekuensi dalam perusahaan perdagangan menyimpulkan bahwa komitmen organisasi dianggap sebagai prediktor terbaik dari *turnover*.

Penelitian dari Brett, Cron dan Slocu (1995) menghubungkan *turnover* terhadap kinerja, *turnover* dengan keefektifan serikat pekerja (Cohen, 1993), *turnover* dengan keterlibatan dengan aktivitas yang profesional, keterlambatan yang rendah, kecelakaan dan keluhan yang rendah (Meyer Allen dan Smith, 1993).

1.2 Rumusan Masalah

Dari berbagai penelitian di atas maka penelitian ini dilakukan untuk menggeneralisasi model dari penelitian sebelumnya yang hanya menggunakan sampel dari level manajer tingkat tengah dan manajer tingkat bawah. Sehingga diperlukan lagi penelitian dengan sampel dari tingkatan manajemen terendah yaitu karyawan dalam hal ini karyawan yang dipilih adalah karyawan bagian produksi alasan yang mendasari adalah tingginya tingkat *turnover* pada bagian ini, serta hasil atau upah yang diperolehnya hampir sama dengan *salesperson* bedanya jika *salesperson* dilihat dari jumlahnya penjualan barang sedangkan karyawan produksi dilihat dari jumlah barang yang ia produksi. Pertanyaan yang timbul bagaimana jika penelitian ini diterapkan pada sampel karyawan bagian produksi dan apakah hasilnya akan berlaku dengan hasil yang terdahulu.

Dari latar belakang di atas dapat dirumuskan bagaimana hubungan antara keadilan dalam berbagai macam bentuk yaitu keadilan eksternal dan keadilan internal. Dalam penelitian ini agar hasil yang didapatkan lebih baik karena dalam model dalam penelitian dari James A. Roberts, Kevin R. Coulson dan Lawrence B. Chonko (1999) terdapat keterbatasan yaitu adanya multikolinearitas antar variabel eksogen sehingga dalam penelitian ini keadilan yang digunakan hanya berfokus pada

keadilan eksternal dan keadilan prosedural internal serta keadilan distributif internal yang dikaitkan dengan komitmen organisasional dan keputusan untuk keluar . Disamping itu penelitian ini untuk menjawab *Future Research* dari penelitian Mc Farley dan Sweeney (1992, p. 635) yang menyarankan agar penelitian mendatang variable keadilan prosedural dan keadilan organisasional dihubungkan terhadap berbagai outcome organisasional (komitmen organisasional dan evaluasi karyawan dari *supervisor*). Sehingga dari penjelasan diatas maka penulis melakukan pendekatan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana keadilan eksternal berpengaruh terhadap komitmen organisasional dan keinginan untuk keluar dari organisasi?
2. Bagaimana keadilan prosedural internal berpengaruh terhadap komitmen organisasional dan keinginan untuk keluar dari organisasi?
3. Bagaimana keadilan distributif internal berpengaruh terhadap komitmen organisasional dan keinginan untuk keluar dari organisasi ?
4. Bagaimana komitmen organisasional berpengaruh terhadap keinginan untuk keluar dari organisasi ?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Menganalisa pengaruh komitmen organisasional dan keinginan untuk keluar dari organisasi karyawan.

2. Menganalisa pengaruh keadilan pemberian imbalan atau pembayaran dalam berbagai macam tingkatan yaitu keadilan distributif internal, keadilan prosedural internal terhadap keinginan bertahan atau keluar dari organisasi serta kesetiaan yang diberikan karyawan.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan adalah :

1. Dapat memberikan kontribusi pada pengembangan teori, terutama yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia.
2. Menjadi referensi bagi organisasi dalam mengembangkan sistem informasi manajemen yang efektif, informasi relevan tentang nilai ekonomis individu yang bermanfaat bagi organisasi untuk menetapkan strategi pengelolaan yang memadai dan memprediksi perubahan perilaku yang tidak menguntungkan.
3. Bagi individu, informasi kuantitatif sumber daya manusia diharapkan dapat meningkatkan rasa keadilan atas penghargaan yang diperoleh dari perusahaan, komitmen organisasional, serta memberikan gambaran yang lebih jelas pada pencegahan keinginan untuk pindah kerja.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

2.1 Teori Keadilan

Konsep dari keadilan yang dikemukakan oleh Adam (1965 dalam Roberts, Coulson dan Chonko, 1999, p.3) didasari oleh teori *Cognitive Dissonance*. Teori ini menyatakan bahwa seseorang akan melihat individu lain dalam lingkungan sosialnya dan membandingkan input dan hasilnya yang mereka dapatkan dengan input dan output individu lain. Jika persepsi individu bahwa rasio input terhadap hasil yang diterima hampir sama dengan yang dibandingkan maka ada keadilan. Ketidakadilan digambarkan sebagai “ketegangan” atau “kesukaran” dalam bentuk kemarahan dan atau kebencian ketika seseorang kompensasinya kurang dan akan merasa rasa bersalah jika seseorang mempunyai kompensasi yang terlalu tinggi. Jika situasi menjadi tidak adil (seorang individu menerima rasio hasil yang lebih tinggi daripada inputnya atau menerima rasio yang lebih rendah daripada inputnya), usaha untuk pengurangan kesalahan akan dibuat. Usaha ini bisa berbentuk aksi cognitive untuk merubah persepsi rasio input atau hasil seseorang itu sendiri. Hal ini bisa menghasilkan perubahan perilaku yang bisa menambah atau mengurangi inputan subjek atau karena sebuah perubahan dalam menerima hasil. Keadaan ini mungkin akan dilakukan terhadap individu lain atau mengubah pembanding yang dituju.

Akhirnya seorang individu mungkin memilih untuk memutuskan afiliasi yang tidak adil ini.

Peneliti memperdebatkan bahwa ketidakadilan (kebalikan dari keadilan), merupakan sebuah fungsi dari persepsi anggota organisasi terhadap input dan output mereka dalam pertukaran sosial (Adams 1963, 1965; Walster, Berscheid, and Walster, 1973 dalam Dubinsky and Levy, 1989, p. 223). Konsep dari keadilan organisasi ini berkembang melalui penelitian yang dilakukan dengan mengidentifikasi dimensi dan menghasilkan pengukuran keadilan yang dirasakan (Carell dan Ditrich, Couger dan Zawacki 1985 dalam Dubinsky and Levy, 1989, p. 223) telah mengidentifikasi tujuh dimensi dari keadilan organisasi yaitu :

1. Aturan pembayaran (*Pay rules*)

Dimensi ini menilai derajat dimana seseorang dibayar dengan relatif adil dibandingkan dengan karyawan - karyawan lain dan derajat dimana gaji itu mengalami kenaikan dan promosi diatur atau diadministrasikan dengan baik. Pengaturan pembayaran (yang berlaku dalam pekerjaan yang berbeda beda) dalam organisasi merupakan struktur pembayaran internal (Belcher, 1962 dalam Dubinsky and Levy, 1989, p. 223). Jika struktur penghargaan mencerminkan perbedaan tugas pekerjaan (*job task*) dan tanggungjawabnya mungkin norma suatu keadilan itu ada (Ditrich dan carnell, 1976b dalam Dubinsky and Levy, 1989, p. 223). (Pachen, 1961; Telly, French dan Scott; 1971, Finn dan Lee, 1972; Goodman, 1974 dalam Dubinsky and Levy, 1989, p. 223) menyatakan pentingnya membandingkan pembayaran dalam lingkup organisasi (*intraorganizational*).

2. Tingkatan pembayaran (*Pay level*)

Tingkatan pembayaran ini merupakan keadilan yang dirasakan bahwa gaji yang dibayarkan relatif adil dibandingkan dengan pegawai lain di luar perusahaan. (Jacques, 1961 dalam Dubinsky and Levy, 1989, p. 223) menyatakan bahwa pekerja sering membuat perbandingan antar organisasi dengan memperhatikan pembayaran yang diterimanya dan terdapat suatu sistem norma pembayaran yang adil dalam berbagai tingkatan pekerjaan.

3. Administrasi pembayaran (*Pay administration*)

Merupakan keadilan yang dirasakan dari supervisor atau atasan dalam mengatur atau menjalankan peraturan untuk meningkatkan gaji dan promosi. Dalam hal ini karyawan membuat perbandingan pembayan baik dalam organisasi ataupun antar organisasi, keadilan dimana supervisor mengatur aturan sistem reward terlihat sangat berhubungan dengan aspek keadilan organisasi. (Carell dan Dittrich, 1978 dalam Dubinsky and Levy, 1989, p. 223) memperhatikan bahwa dasar penelitian dan literature pengadministrasian atau pengaturan gaji merupakan dimensi pokok yang relevan bagi karyawan.

4. Aturan administrasi (*Rule administration*)

Aturan administrasi mengacu pada keadilan yang dirasakan dalam memelihara bentuk perilaku umum yang diterima di tempat kerja. Yoder (1970 dalam Dubinsky and Levy, 1989, p. 223) mengindikasikan bahwa baik aturan pekerjaan dan tatacara yang dijalankan dapat berpengaruh terhadap moral karyawan. Sehingga persepsi

keadilan dari perilaku yang diberlakukan dan pengadministrasiannya merupakan aspek penting dari keseluruhan keadilan dalam situasi kerja keseluruhan.

5. *Work pace*

Work pace ini mengacu pada keadilan yang dirasakan dari supervisor dalam mempertahankan kerjasama dalam aktivitas pekerjaan dan memberikan teladan. Keadilan ini bisa dirasakan dari supervisor yang memberikan istirahat yang sesuai, mencoba untuk meraih standar pekerjaan dan mencoba agar karyawan menggunakan usaha terbaiknya.

6. Tugas yang terdistribusi (*Distribution task*)

Dimensi keenam ini merupakan keadilan yang dirasakan dari supervisor dalam mengalokasikan pekerjaan atau tugas karyawan rutin dan non rutin. Dimensi ini mengukur keadilan yang dirasakan supervisor dalam mendistribusikan tugas - tugas pekerjaan kepada karyawannya. Besarnya supervisor adil dalam menentukan berbagai macam tugas yang diberikan karyawannya harus memperlihatkan pengaruh dari persepsi keadilan.

7. Kebebasan "Ruang gerak" (*Latitude*)

Dimensi ini mengacu pada keadilan yang dirasakan dari supervisor dalam memberikan ruang gerak karyawannya dalam perencanaan dan pembuatan keputusan personal pada pekerjaannya. Pemberian berbagai macam keleluasaan pekerjaan pada karyawan mungkin dapat membuat persepsi ketidakadilan.

Pay rules, distributing task dan *pay level* dapat dinyatakan sebagai bentuk dari keadilan distributif. Keadilan distributif menurut Mc Farlin dan Sweeney (1992, p.

dalam Roberts, Coulson dan Chonko, 1999, p.3) yaitu keadilan yang dirasakan dari hasil yang dirasakan seorang karyawan. *Pay administration, rule administration, work pace*, dan *latitude* dapat dinyatakan sebagai bentuk dari keadilan prosedural yaitu keadilan yang dirasakan melalui metode yang digunakan untuk menentukan hasil. Romanoff, Boehm dan Benson (1986 dalam Roberts, Coulson dan Chonko, 1999, p.3) mengkategorikan keadilan melalui empat dimensi yaitu keadilan eksternal, keadilan internal, keadilan individu dan keadilan personal. Keadilan eksternal terbentuk ketika pemilik perusahaan membayar upah yang sebanding dengan yang lain yang dihubungkan dengan pasar tenaga kerja. Keberadaan keadilan internal membutuhkan syarat dimana pemilik perusahaan membayar upah yang adil dengan membandingkan dengan nilai prestasi pekerjaan masing-masing karyawan dalam suatu perusahaan. Sedangkan keadilan individu membutuhkan pembayaran untuk prestasi, dalam hal ini individu yang mengerjakan tugas yang spesifik (khas) dibayar secara adil sebanding dengan organisasi lain yang mengerjakan tugas yang sama dalam tingkatan kinerja yang berbeda - beda. Hal ini berpengaruh bahwa upah yang berbeda - beda harus ada ketika prestasi pekerjaan dalam hal tugas-tugas yang berbeda diantara karyawan. Keadilan personal terbentuk ketika seorang karyawan dibayar menurut persepsi nilai dari dirinya.

2.1.1 Keadilan Eksternal

Individu-individu termotivasi untuk bekerja manakala mereka merasa bahwa imbalan didistribusikan secara adil. Perancangan dan pelaksanaan sistem kompensasi

haruslah memastikan bahwa terdapat keadilan eksternal dan keadilan internal melalui perancangan dan penerapan struktur gaji yang efektif dan tingkat gaji yang tepat. Menurut Simamora (2001; p. 551) Keadilan eksternal (external equity) diartikan sebagai tarif-tarif upah (wage rates) yang pantas dengan gaji yang berlaku bagi pekerjaan-pekerjaan yang serupa di pasar tenaga kerja eksternal. Keadilan eksternal dinilai dengan membandingkan pekerjaan yang serupa diantara organisasi-organisasi yang dapat diperbandingkan. Dua kondisi mestilah dipenuhi: (1) pekerjaan yang sedang diperbandingkan mestilah sama atau hampir sama, dan (2) organisasi yang disurvei mestilah serupa dalam ukuran, misi, dan sektornya.

Sedangkan menurut Jacques (dalam Livingstone, A. Roberts dan Chonko, 1995, p.35) keadilan eksternal mengacu pada persepsi keadilan yang dirasakan dalam pemberian penghargaan "*reward*" secara relatif dibanding dengan individu lain di perusahaan lain. Keadilan eksternal dan internal ini penting karena terdapat pengaturan struktur pembayaran dalam organisasi. Menurut Weber dan Rynes (1991 dalam Livingstone, A. Roberts dan Chonko, 1995, p.35) pembayaran secara umum berdasarkan atas tiga tipe informasi yaitu: (1) struktur pembayaran yang digunakan dalam organisasi; (2) survey pasar mengenai pekerjaan di lingkungan luar organisasi; (3) menghasilkan evaluasi pekerjaan dalam organisasi. Survey pasar didesain untuk mencerminkan nilai pekerjaan dalam lingkup perusahaan lain, sedangkan evaluasi pekerjaan menentukan nilai pekerjaan dalam perusahaan.

Keadilan eksternal senantiasa dipertahankan dalam jangka panjang karena karyawan akan hengkang dari organisasi jika keadilan tersebut lenyap. Dalam jangka

pendek, ketidakadilan eksternal dapat menyebabkan tekanan besar terhadap organisasi karena para karyawan memutuskan apakah akan meninggalkan organisasi ataukah menunggu situasi berlalu. Dan karena organisasi-organisasi adalah berbeda, untuk alasan-alasan selain kompensasi - diperlukan sekali ataupun tidak - karyawan selalu mengukur keadilan eksternal dalam kompensasi mereka; sebagai contoh, semakin mereka diimbali secara berimbang dengan karyawan-karyawan lain yang memegang jabatan yang sama dalam organisasi kompetitif, semakin mereka menghargai pekerjaan di dalam organisasi mereka.

Kebutuhan akan keadilan adalah faktor penting dalam menentukan tarif pembayaran, khususnya keadilan eksternal dan keadilan internal. Secara eksternal, pembayaran harus sebanding dengan tarif dalam organisasi lain atau seorang manajer akan mempunyai kesulitan untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang memenuhi syarat.

2.1.2 Keadilan internal

Para karyawan pada dasarnya ingin diperlakukan secara wajar. Keadilan (equity) adalah keseimbangan antara masukan-masukan yang dibawa masuk oleh individu ke dalam sebuah pekerjaan dengan hasil-hasil yang diperolehnya dari pekerjaan tersebut. Masukan-masukan karyawan meliputi pengalaman, pendidikan keahlian-keahlian khusus, upaya, dan waktu kerja. Keluaran - keluarannya meliputi gaji; tunjangan - tunjangan, pencapaian, pengakuan, dan imbalan - imbalan lainnya. Henry Simamora (2001; p. 552) Keadilan internal (internal equity) diartikan sebagi

tingkat gaji yang pantas atau patut dengan nilai pekerjaan internal bagi perusahaan. Keadilan internal merupakan fungsi dari status relatif sebuah pekerjaan di dalam organisasi, nilai ekonomi hasil pekerjaan, atau status sosial sebuah pekerjaan, seperti kekuasaan, pengaruh, dan statusnya di dalam hierarki organisasi. Keadilan internal berhubungan dengan kemajemukan gaji diantara pekerjaan-pekerjaan yang berbeda di dalam sebuah organisasi. Keadilan internal dapat memiliki dampak yang penting terhadap moral kerja, kepuasan, produktivitas, dan perputaran karyawan karena keadilan internal kemungkinan lebih terlihat, dalam beberapa kasus dibandingkan ketidakadilan eksternal. Banyak karyawan yang hanya mempunyai gambaran samar-samar mengenai berapa yang dibayar oleh organisasi lain, tetapi mereka biasanya mengetahui berapa karyawan kerabat - kerabat kerjanya dibayar oleh perusahaan. Hal ini biasanya benar bahkan meskipun suatu organisasi memiliki kebijakan kerahasiaan gaji.

Pemutus kunci antara orientasi keadilan internal dan keadilan eksternal hendaknya struktur dan strategi organisasional. Sebagai contoh, strategi eksternal biasanya cocok di dalam organisasi - organisasi yang menggelar serangkaian lapangan usaha yang tidak berkaitan dan mengembangkan pendekatan yang berbeda terhadap gaji. Keadilan internal, di lain pihak, pada umumnya serasi bilamana organisasi berada dalam bisnis tunggal yang terintegrasi.

Tarif pembayaran juga harus adil secara internal artinya masing-masing karyawan hendaknya memandang pembayaran sebagai suatu keadilan dengan tarif pembayaran lain yang ada dalam organisasi.

Menurut Vicky Kaman dan Jodie Barr (1991; p.225) dalam praktek, proses menetapkan tarif upah dilakukan dengan mempertimbangkan keadilan eksternal dan internal dengan menempuh lima langkah yaitu :

1. Melakukan survey gaji tentang berapa pembayaran manajer perusahaan lain untuk pekerjaan yang sebanding (keadilan eksternal).
2. Menentukan nilai masing-masing pekerjaan dalam organisasi melalui evaluasi jabatan (keadilan internal).
3. Mengelompokkan pekerjaan-pekerjaan serupa ke dalam tingkat upah.
4. Menetapkan harga masing-masing tingkat pembayaran.
5. Menentukan dengan tepat tarif upah.

2.1.3 Keadilan Prosedural

Keadilan prosedural berhubungan dengan keadilan dan kelayakan prosedur-prosedur yang digunakan untuk mengalokasikan keputusan-keputusan dalam organisasi (Conlon, 1993; Frixell, 1992; Aquino, 1999). Meskipun konsep tentang keadilan distributif dan keadilan prosedural terpisah antara satu dengan lainnya (Cowherd dan Levine, 1992; Hartman. et al,1999) penelitian tentang *turnover* dan komitmen lebih cenderung melibatkan kedua konstruk tersebut sebagai variabel yang mempengaruhi reaksi karyawan (Karl Aquino, Rodger W. Griffeth, david G. Allen, Peter W. Hom, 1997)

Teori tentang keadilan prosedural berkaitan dengan prosedur-prosedur yang digunakan organisasi untuk mendistribusikan hasil dan sumberdaya organisasi kepada

para anggotanya. Para peneliti umumnya mengajukan dua penjelasan teoritis mengenai proses-proses psikologis yang mendasari pengaruh - pengaruh keadilan prosedural yaitu: kontrol proses atau instrumental dan perhatian - perhatian relasional atau komponen-komponen struktural (Taylor et. Al, 1995; dan Gilliland, 1993). Perspektif kontrol instrumental atau proses berpendapat bahwa prosedur - prosedur yang digunakan oleh organisasi akan dipersepsikan lebih adil jika individu - individu yang terpengaruh oleh suatu keputusan memiliki kesempatan - kesempatan untuk mempengaruhi proses - proses penetapan putusan atau menawarkan masukan (Thibaut dan Walker, dalam Taylor et al, 1995). Sedangkan perspektif komponen-komponen struktural mengatakan bahwa keadilan prosedural merupakan suatu fungsi dari sejauh mana sejumlah aturan - aturan prosedural dipenuhi atau dilanggar (Leventhal dalam Gilliland, 1993). Aturan-aturan prosedural tersebut memiliki implikasi sangat penting, karena ia dipandang sebagai manifestasi nilai - nilai proses dasar dalam organisasi. Jadi, individu-individu dalam organisasi akan mempersepsikan adanya keadilan prosedural, manakala aturan - aturan prosedural yang ada dalam organisasi dipenuhi oleh para pengambil kebijakan. Sebaliknya apabila aturan-aturan prosedural tersebut dilanggar, individu - individu dalam organisasi akan mempersepsikan adanya ketidakadilan. Karenanya menurut Gilliland (1993) keputusan-keputusan harus dibuat secara konsisten, tanpa bias - bias pribadi dengan melibatkan sebanyak mungkin informasi yang akurat dengan kepentingan - kepentingan individu-individu yang terpengaruh terwakili dengan cara - cara yang sesuai dengan nilai - nilai etis mereka dan dengan suatu hasil yang dimodifikasi.

Individu - individu dalam organisasi cenderung memiliki tingkat kepuasan yang lebih tinggi, apabila mereka mempersepsikan bahwa aturan - aturan prosedural dalam organisasi dipenuhi oleh para pengambilan keputusan atau apabila mereka mendapat kesempatan untuk berpartisipasi dan menawarkan masukan - masukan dalam proses pengambilan keputusan. (Roberson et. Al, 1999) mengatakan bahwa kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan dapat meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan prosedural. Persepsi karyawan mengenai keadilan prosedural berhubungan dengan reaksi positif karyawan terhadap suatu keputusan. Penelitian - penelitian di bidang ini (Korsgaard et al., 1995) telah menghasilkan kesimpulan bahwa pertimbangan atas masukan dan pengaruh anggota-anggota tim pengambilan keputusan dapat meningkatkan persepsi mereka terhadap keadilan prosedural, yang pada gilirannya akan meningkatkan komitmen mereka terhadap keputusan organisasi, kedekatan mereka terhadap kelompok dan kepercayaan terhadap pemimpin.

2.1.4 Keadilan Distributif

Menurut Bierhoff et al. (1985) dalam Gilliland (1993) dan (Folger dan Konovsky, 1989), perdebatan tentang teori keadilan organisasional lebih menekankan pada aspek keadilan distributif, namun akhir-akhir ini perspektif keadilan prosedural semakin banyak mendapat perhatian para peneliti. (Korsgaard et al, 1995; Cowherd dan Levine, 1992; Skrzycki dan Folger, 1997; Schminke et al, 1997) Keadilan distributif dan prosedural dikembangkan dari literatur- literatur teori keadilan. (Conlon, 1993;

Fruxell, 1992; Aquino, 1999) Keadilan distributif didefinisikan sebagai persepsi karyawan tentang keadilan pendistribusian sumberdaya - sumberdaya organisasi.

Literatur - literatur tentang teori keadilan distributif menyatakan bahwa individu - individu dalam organisasi akan mengevaluasi distribusi hasil-hasil organisasi (Cohen dalam Gilliland, 1993, p.185). Berdasar atas teori keadilan, teori mengenai keadilan distributif ini berhubungan dengan persepsi karyawan terhadap keadilan dan keseimbangan antara masukan (misalnya usaha yang dilakukan dan *skill*) yang mereka berikan dengan hasil (misalnya gaji) yang mereka terima.

Skalicki dan Folger (1997) menemukan bahwa ketidakadilan dan pendistribusian hasil-hasil organisasi akan mendorong karyawan untuk melakukan tindakan-tindakan balasdendam (*retaliatory behavior*), seperti tindakan merusak peralatan maupun proses kerja, mengambil perlengkapan tanpa ijin dsb. Sebaliknya, apabila karyawan mempersepsikan bahwa kontribusi mereka terhadap organisasi seimbang dengan imbalan yang akan mereka terima, maka karyawan akan cenderung memberikan reaksi - reaksi positif seperti kepuasan dan komitmen. Lee dan Tarth (1999) menemukan bahwa kenaikan gaji dan peningkatan bonus yang lebih tinggi cenderung dipersepsikan dengan adanya kenaikan hasil yang lebih adil dan lebih memuaskan. Cowherd dan Levine (1992) menemukan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara keadilan distributif yang dioperasinalisasikan dengan ukuran - ukuran keadilan gaji (*pay equity*) dengan kualitas produk. Mereka menemukan bahwa unit-unit bisnis dengan tingkat keadilan gaji yang lebih tinggi akan menghasilkan kualitas produk yang lebih tinggi juga.

Folger dan Konovsky (1989) menemukan bahwa keadilan distributif dan keadilan prosedural berhubungan terhadap manajemen. Persepsi keadilan prosedural lebih kuat dibandingkan keadilan distributif dalam mempengaruhi komitmen organisasional dan kepercayaan terhadap manajemen. Sedangkan keadilan distributif memiliki pengaruh yang lebih tinggi terhadap kepuasan gaji atau upah. Dengan melakukan kontrol terhadap variabel keadilan prosedural, mereka menemukan bahwa keadilan distributif hanya berhubungan secara signifikan dengan kepuasan upah atau gaji. Namun hasil penelitian dari Mc Farley dan Sweeney (1992), selain menemukan bahwa pengaruh keadilan distributif terhadap pembayaran gaji lebih tinggi dibandingkan pengaruh keadilan prosedural, pengaruh keadilan distributif terhadap komitmen ditemukan lebih tinggi dibanding pengaruh keadilan prosedural.

Fields et al., 2000 melakukan penelitian mengenai hubungan antara persepsi keadilan distributif, keadilan prosedural, keinginan untuk tetap tinggal, kepuasan kerja dan penilaian atas penyeliaan. Mereka menemukan baik keadilan distributif maupun prosedural berhubungan dengan keinginan untuk tetap tinggal, kepuasan kerja dan penilaian atas penyeliaan.

2.2 Komitmen Organisasional

Pernyataan yang berhubungan dengan komitmen dibuat oleh Brett et al. (1995) bahwa "saat ini tidak ada konsensus dari dimensi komitmen ini dan bagaimana mereka mempengaruhi perilaku". Meskipun ada kesenjangan dari konsensus ini, ada dua topik yang digarisbawahi dalam literatur. Yang *pertama*, komitmen dapat

dianggap sebagai sikap ataupun dimensi perilaku. *Kedua*, ada pertanyaan apakah konstruk terdiri dari dimensi tunggal dalam komitmen organisasional atau jika ada bermacam - macam komitmen dalam diri seseorang seperti komitmen pekerjaan seseorang atau karirnya sebaik komitmen terhadap organisasinya Bashaw, Grant, Morrow (1983 dalam Roberts, Coulson dan Chonko, p.3).

Menurut Robinson (1996) yang dimaksud dengan komitmen organisasional yaitu :

1. Suatu keadaan atau derajat sejauh mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dengan tujuan - tujuannya, serta memelihara keanggotaan dalam organisasi itu dicerminkan dengan penerimaan terhadap tujuan - tujuan dan nilai - nilai dari organisasi dan profesi.
2. Sebuah kemauan untuk menggunakan usaha yang sungguh - sungguh guna kepentingan organisasi dan profesi.
3. Sebuah keinginan untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi dan profesi.

Porter, Steers, Mowdays dan Bouian (1974, dalam dalam Arifudin, Sriank, Yusni Wahyuni, 2002, p. 721) mengindikasikan bahwa komitmen mempunyai tiga komponen yaitu:

1. *Identification*, yaitu kepercayaan seseorang dan penerimaan tujuan dan nilai organisasi.
2. *Involvement*, yaitu perasaan terlibat dalam suatu pekerjaan atau perasaan bahwa pekerjaannya adalah menyenangkan.

3. *Loyalty*, yaitu mempunyai keinginan yang kuat sebagai anggota organisasi atau perasaan bahwa organisasi adalah tempat bekerja dan tempat tinggal.

Cohen (1993) menganggap bahwa komitmen mempunyai pendekatan utama dalam tiga dimensi yaitu: indentifikasi, afiliasi dan keterlibatan moral. Sebagai catatan bahwa indentifikasi dan afiliasi disesuaikan dalam literatur, Porter et al (1974) sedangkan keterlibatan moral mengimplikasikan "internalisasi aturan - aturan dari objek komitmen yang digambarkan dalam perasaan perhatian individu (karyawan) dan tertuju pada obyek komitmen ini (organisasi)".

Sebagai tambahan dalam aspek sikap, komitmen ini mempunyai dimensi perilaku, yaitu intensitas karyawan untuk menetap atau meninggalkan perusahaan (Meyer dan Allen, 1991; Meyer et al, 1993; Iversion dan Roy, 1994) mengindikasikan bahwa konsep ini mempunyai tiga topik yang digarisbawahi yaitu bagaimana mereka loyal (setia) terhadap komitmen ini, tindak lanjut terhadap komitmen serta komitmen yang mempunyai norma. Dengan kata lain bahwa karyawan menetap atau tinggal di organisasi karena mereka ingin atau mereka membutuhkan atau mereka seharusnya menghormati karyawan lain. Salanick (1977 dalam Roberts, Coulson dan Chonko, p.3); Rhodes dan Steers (1981 dalam Roberts, Coulson dan Chonko, p.3) menyatakan bahwa komitmen perilaku ini bisa menghasilkan komitmen sikap. Hal ini secara langsung berkebalikan dengan model sebelumnya yang mengimplikasi bahwa attitude bisa membangun perilaku komitmen.

Mungkin ada beberapa tingkatan perputaran dimana komitmen juga bisa membangun atau menciptakan sesuatu dalam bentuk yang lain.

Hunt dan Morgan (1994) menegaskan karena terdapat permasalahan dengan konsep awal dan kemungkinan bahwa gambaran komitmen yang tunggal (*single*) tidak sesuai dalam menjelaskan pengaruh komitmen terhadap perilaku individu. (Meyer, et al, 1993; p. 722) Konsep ini memerlukan penelitian dan perbaikan yang lebih lanjut, konsep terakhir dari konstruk yang digunakan merekomendasikan definisi komitmen organisasional pada karyawan dengan pendekatan dalam tiga area dasar yaitu:

1. *Affective Commitment*, terjadi bila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional (*emotional attachment*). Jadi karena dia menginginkan
2. *Continuance Commitment*, muncul apabila karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan - keuntungan lain, karena dia membutuhkan.
3. *Normative Commitment*, timbul dari nilai - nilai diri karyawan. karyawan bertahan menjadi anggota organisasi karena ada kesadaran bahwa berkomitmen terhadap organisasi merupakan hal yang memang seharusnya dilakukan. Jadi karena dia merasa berkewajiban.

Dengan kata lain menurut Fuad (2002; p. 176) komitmen merupakan loyalitas karyawan terhadap organisasi dan proses yang terus menerus dimana karyawan akan menunjukkan dan mengekspresikan "perhatian atau hal - hal yang dinilai penting"

mereka terhadap organisasi. Dari ketiga jenis komitmen tersebut, komitmen afektif adalah yang paling diinginkan oleh perusahaan, karena karyawan yang memiliki komitmen afektif ini akan cenderung tetap tinggal (bekerja dalam perusahaan), mereka akan merekomendasikan kepada orang lain bahwa perubahan tempat bekerjanya merupakan tempat yang bagus untuk bekerja, mereka akan dengan suka melakukan kerja tambahan untuk perusahaan, mereka mau memberikan saran - saran bagi perbaikan dan kemajuan organisasi. Hunt dan Morgan (1994) menganalisis kembali penelitian Becker (1992) mengenai komitmen dan konstruk berganda yang memberikan fakta bahwa jumlah komitmen yang spesifik (misal: terhadap supervisor, manajemen atas) akan meningkatkan komitmen organisasional, dimana hal ini akan meningkatkan hasil organisasi. Bagaimanapun penelitian ini bertujuan untuk mengetahui komitmen karyawan yang merupakan bagian dari komitmen organisasional terhadap anggota serikat pekerja dan konstitusi lain. Hal ini berimplikasi bahwa tidak hanya bagian marketing dalam organisasi saja yang memiliki beragam kesetiaan dan konstitusi, mungkin bagian lain akan memperlihatkan komitmen organisasional yang lebih daripada karyawan lain yang mempunyai kedudukan yang sama.

2.3 Keinginan Karyawan untuk Keluar

Keinginan seorang karyawan untuk meninggalkan organisasi dapat digambarkan sebagai respon psikologi terhadap kondisi organisasi tertentu yang dilakukan dengan menarik diri organisasi sebelumnya yang hanya berupa angan -

angan menjadi tindakan nyata (Krout, 1995 dalam Suskind et al, 2000). Hal – hal yang menyebabkan perilaku meninggalkan telah secara kritis dievaluasi daalam literatur ilmu perilaku (Tett dan Meyer, 1993). Pada umumnya mengindikasikan bahwa keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi berhubungan negatif dengan komitmen pada organisasi.

Day et al (1991 dalam Jaros, p. 317), Williams dan Hazer(1986 dalam Jaros, p. 317) telah melakukan penelitian mengenai hal tersebut dan mereka membuktikan bahwa salah satu hal yang menyebabkan karyawan ingin meninggalkan organisasi adalah komitmen organisasional

Bagian terbesar dari riset mengenai pergantian karyawan terpusat pada sebab-sebab dan saling keterkaitannya. Perhatian yang diberikan pada akibat - akibat pergantian karyawan kurang besar (Dalton dan Todor, 1978; Staw dan Oldham, 1978; Mobley dan Staw, 1980; Steers dan Mowday, 1981; Dalton et. Al, 1982 dalam Mobley, 1986, p.1). Sungguhpun banyak peneliti mengenai pergantian karyawan tidak semuanya buruk, kebanyakan dari mereka kurang sistematis dalam menangani akibat-akibat pergantian karyawan sebagian besar ditujukan pada pemerkiraan biaya-biaya bagi organisasi.

Menurut berbagai penelitian (Dalton dan Todor, 1979; Mobley, 1982; Price, 1977; Staw, 1980; Steers dan Mowday, 1981 dalam Mobley, 1986. p.39) dapat diringkas bahwa pergantian karyawan mempunyai akibat positif dan negatif. kemungkinan akibat -akibat negatif bagi organisasi adalah biaya - biaya perekrutan, biaya - biaya oenggantian karyawan, biaya proses pengunduran diri karyawan,

rusaknya struktur sosial dan komunikasi, hilangnya produktivitas (selama pencarian dan pelatihan pengganti), hilangnya para pemrestasi kerja yang tinggi, hilangnya kepuasan diantara mereka yang tinggal, merangsang strategi pengendalian pergantian karyawan yang kaku. Sedangkan kemungkinan - kemungkinan akibat posisif pergantian karyawan bagi organisasi adalah peniadaan karyawan yang tidak berprestasi, masuknya pengetahuan atau teknologi baru melalui para pengganti, merangsang perubahan-perubahan dalam kebijakan dan praktek, bertambahnya kesempatan bagi pergerakan intern, berkurangnya konflik.

Penelitian - penelitian terdahulu menyatakan bahwa ada hubungan yang kuat antara tingkat-tingkat pembayaran dan laju pergantian karyawan. Keadilan yang dibahas pada penelitian ini membatasi pada keadilan organisasi dalam pemberian pembayaran yang diterima karyawan serta pergantian karyawan yang sifatnya sukarela. Dalam suatu analisis mengenai laju perpindahan karyawan (Armknrecht dan Early, 1972 dalam Mobley, 1986, p. 112) mendapati bahwa faktor penting yang menentukan keragaman antar industri dalam pergantian karyawan secara sukarela adalah penghasilan relatif. Pergantian karyawan ada pada tingkat tertinggi dalam industri-industri yang membayar rendah. Telaah lain (Blau, 1973; Fry, 1973; Price, 1977, dalam Mobley, 1986, p. 112) berkesimpulan bahwa ada hubungan antara tingkat pembayaran dan pergantian karyawan.

Hellriegel dan White (1973 dalam Mobley, 1986, p. 112) meneliti besarnya hubungan antara tingkat pembayaran dan laju pergantian karyawan tidak menunjukkan bahwa mereka atau karyawan yang pergi itu berpindah ke pekerjaan

yang memberikan pembayaran yang lebih tinggi. Para peneliti telah menyatakan konsep yang mengacu pada keadilan yang dirasakan "*perceived equity*" dan *turnover*. Ketika mendiskusikan cara mengurangi ketidakadilan, Adams (1963 dalam Dubinsky dan Levy, 1989, p. 226) menyatakan bahwa ketika seseorang individu mungkin akan meninggalkan bidangnya atau mungkin keluar dari pekerjaannya. Meninggalkan bidangnya dapat diartikan mengurangi ketegangan yang menyebabkan ketidakadilan. (Porter dan Steers, 1973; March dan Simon, 1958 dalam Dubinsky dan Levy, 1989, p. 226) mendebatkan bahwa keadilan yang dirasakan mempengaruhi kepuasan kerja dimana akhirnya akan mempengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan dalam organisasi.

Beberapa studi telah menyelidiki pengaruh keadilan yang dirasakan terhadap kecenderungan penarikan karyawan. (Telly, French, dan Scott, 1971 dalam Dubinsky dan Levy, 1989, p. 226) mensurvey 900 karyawan manufaktur dengan *turnover* yang rendah maupun tinggi; mereka mengidentifikasi delapan dimensi dari ketidakadilan (misalnya supervisi, kondisi kerja) dan menemukan bahwa lima dari delapan dimensi itu berhubungan dengan *turnover*. (Fin dan Lee, 1972 dalam Dubinsky dan Levy, 1989, p. 226) menggunakan sampel karyawan profesional dan karyawan scientific, ditemukan bahwa karyawan yang merasa bahwa mereka yang tidak diperlakukan dengan baik "*respect*" terhadap inputan-inputan yang diberikan ke perusahaan beserta gaji yang diberikan mempunyai kecenderungan untuk keluar dari pekerjaannya daripada mereka yang diperlakukan secara adil.

(Danserau, Cashman, Bangraen, 1973 dalam Dubinsky dan Levy, 1989, p. 226) melakukan penelitian longitudinal dari 261 gaji manajer dan menemukan bahwa jika manajer dengan kinerja tinggi tidak dibedakan kompensasinya secara relatif dengan manajer yang kinerjanya rendah, mereka lebih menyukai untuk meninggalkan organisasi. Tetapi ketika kompensasi secara keseluruhan dihubungkan terhadap kinerja, bagaimanapun manajer lebih menyukai untuk bertahan "*stay*".

Sedangkan dalam penelitian dari karyawan administrasi (Dittrich dan Carrel, 1976a dalam Dubinsky dan Levy, 1989, p. 226) menemukan bahwa absensi (perilaku sosial) secara berkebalikan berpengaruh terhadap tingkatan pembayaran dan aturan administrasi sedangkan *turnover* tidak signifikan dengan dimensi apapun dalam keadilan organisasi. (Dittrich dan Crell, 1979 dalam Dubinsky dan Levy, 1989, p. 226) Menentukan bahwa absensi secara negatif berhubungan dengan aturan pembayaran, tingkatan pembayaran, dan aturan administrasi, sedangkan tidak ada keadilan organisasi yang berhubungan dengan *turnover* (dengan pendekatan statistik tingkatan pembayaran saja yang signifikan). (Dittrich, Couger, dan Zawacki, 1985 dalam Dubinsky dan Levy, 1989, p. 226) penelitiannya mengenai intensitas untuk keluar secara negatif berhubungan dengan aturan pembayaran, *workpace*, kebebasan "*latitude*", tugas yang didistribusikan, tingkat an pembayaran dengan sampel analisis sistem dan programmer. Sedangkan secara negatif berhubungan dengan aturan pembayaran dan *workpace* dalam sampel karyawan operasional.

2.4 Kerangka Pemikiran Teoritis

2.4.1 Keadilan Eksternal dan Komitmen Organisasional

Hubungan antara keadilan dan komitmen organisasional tidak jelas karena pendapat yang beragam dari kedua konstruk ini dalam literatur. Keadilan mempunyai beberapa konsep yang banyak antara lain: kompensasi atau keadilan pembayaran, Tugas yang terdistribusikan (Dubinsky dan Levy, 1989), keadilan distributif (Mc Farlin dan Sweeney, 1992), keamanan dan kompleksitas pekerjaan (Ambrose dan Kulik, 1988), ruang gerak “kebebasan” (*Latitude*), Administrasi pembayaran, tingkatan pembayaran dan aturan pembayaran (Dittich dan Caree, 1979; Dubisky dan Levy 1989), dukungan organisasi yang dirasakan (Shore dan Wayne, 1993), keadilan prosedural (Mc Farlin dan Sweeney, 1992), peraturan administrasi (Dittrich dan Carell, 1979; Dubinsky dan Levy, 1989), kepuasan dengan kesempatan promosi dan kepuasan dengan kriteria evaluasi (Quarles, 1994), perilaku supervisor (Amrose dan Kulik, 1988) dan *workpace* (Dittrich dan Carrel 1979; Dubinsky dan Levy, 1989)

Keadilan mempunyai mempunyai hubungan penting terhadap konsep dari komitmen tetapi hanya menerima sedikit perhatian dalam literatur manajemen Sumber daya manusia, pertanyaan dasar mengenai hubungan antara keadilan dan komitmen organisasional apakah ada variabel moderator antara dua konstruk tersebut atau apakah jika pengaruhnya langsung. Literatur -literatur telah mencampur adukkan hasilnya, tetapi bobot dari pembuktiannya terlihat sebagai hubungan yang langsung. (Locke dan Lathan, 1990) Menyatakan bahwa hubungan keadilan dalam

bentuk penghargaan kontingen dan non-kontingen terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja.

Berdasar atas literatur - literatur di atas, penelitian ini akan menguji hipotesis sebagai berikut :

H1: Kesan keadilan eksternal (*perceived external fairness*) secara positif berpengaruh terhadap komitmen organisasional.

2.4.2 Keadilan Eksternal dan Keinginan untuk Keluar dari Organisasi

Summer dan Hendrik (1991 dalam Roberts, Coulson dan , 1999, p. 4) mengembangkan sebuah model Lisrel yang menghubungkan antara keadilan pembayaran melalui kepuasan kerja yang bisa membangun komitmen organisasional dan memperkecil atau mengurangi intensitas *turnover*.

Inversion dan Roy (1994 dalam Roberts, Coulson dan , 1999, p. 4) menyatakan pendapatnya dan menguji model Lisrel yang sama tetapi menemukan bahwa tidak ada hubungan antara keadilan dan kepuasan kerja. Disamping itu persepsi keadilan dapat menciptakan peningkatan sikap komitmen dan mengurangi pencarian pekerjaan. Hal ini kemudian keadilan dihubungkan langsung terhadap komitmen organisasional. Mereka merasa bahwa karyawan yang merasakan diperlakukan secara adil maka akan diidentifikasi dan terlibat dalam organisasi dan hal itu mempunyai loyalitas yang lebih tinggi terhadap organisasi.

Keraguan penelitian yang menguji keadilan dan *turnover* terhadap efektivitas manajemen (Summer dan Hendrik, 1991 dalam Roberts, Coulson dan , 1999, p. 4)

bagaimanapun penelitian terdahulu mempunyai hubungan yang positif antara ketidakadilan dan *turnover* (Schöll, Cooper dan Mc Kenna, 1987 dalam Roberts, Coulson dan , 1999, p. 4). Shore dan Wayne (1993 dalam Roberts, Coulson dan , 1999, p. 4) dalam sebuah studi yang menguji perilaku citizenship organisasi menemukan bahwa pengaruh komitmen dan dukungan organisasi yang dirasakan (dalam bentuk keadilan) secara positif berkorelasi. Sebagai tambahan Alexander dan Ruderman (1987 dalam Roberts, Coulson dan , 1999, p. 4) menemukan bahwa keinginan untuk keluar memperlihatkan hubungan yang kuat dengan keadilan distributif daripada keadilan prosedural. Hal ini kompeten dengan penemuannya dari peneliti lain dalam hubungan ketidakadilan - keinginan untuk keluar (Telly French dan Scott, 1971; Fin dan Lee, 1972 dalam Roberts, Coulson dan , 1999, p. 4). Penelitian Robert, Coulson, dan Chonko (1999) menemukan bahwa keadilan internal dan keadilan eksternal memainkan peranan yang penting terhadap komitmen organisasional dan keinginan untuk keluar.

Berdasar atas literatur - literatur di atas, penelitian ini akan menguji hipotesis sebagai berikut :

H2: Kesan keadilan eksternal (*perceived external fairness*) secara positif berpengaruh dengan keinginan untuk keluar dari organisasi

2.4.3 Keadilan Prosedural dan Komitmen Organisasional

Keadilan dalam bentuk keadilan prosedural dan keadilan distributif ditemukan untuk memprediksi komitmen organisasional (Mc Farlin dan Sweeney, 1992) lebih

lajut interaksi antara dua bentuk ekuitas dan komitmen organisasional tercipta sebagai pengaruh dari berbagai tingkatan dari keadilan distributif terhadap komitmen organisasional lebih besar daripada keadilan prosedural seperti (Dubinsky dan Levy, 1989) dan (Quarles, 1994) menemukan hubungan langsung antara keadilan terhadap komitmen organisasional.

Dalam penelitian terakhir (Lowe dan Vadanouch, 1995) menyimpulkan bahwa hasil dari keadilan merupakan prediktor yang lebih baik daripada keadilan prosedural ketika memprediksi komitmen organisasional, mereka juga memperjelas pentingnya hasil dan keadilan prosedural dengan menggunakan “tingkatan keadilan”, model dirumuskan oleh (Sheppard, Lewicki dan Minton, 1992). Penelitian ini mempertentangkan bahwa faktor yang penting bagi karyawan umumnya adalah hasil yang mereka terima dari keputusan organisasi. Penilaian dalam keadilan prosedural akan diikutkan jika hasil keputusan terlihat tidak adil. Karyawan jarang melihat atau mendapatkan informasi tentang keakuratan dari prosedur yang digunakan dalam pembuatan keputusan manajerial tetapi biasanya dari hasil yang didapat. Berdasarkan hal-hal di atas maka hipotesis yang digunakan yaitu :

H3: Kesan keadilan prosedural internal (*perceived internal procedural fairness*) secara positif berpengaruh terhadap komitmen organisasional.

2.4.4 Keadilan Prosedural dan Keinginan untuk Keluar dari Organisasi

Alexander dan Ruderman (1987 dalam Roberts, Coulson dan Chonko, p.4) menemukan bahwa keinginan untuk keluar memperlihatkan hubungan yang kuat

dengan keadilan prosedural daripada keadilan distribusi. Dalam penelitian dengan menggunakan *salespeople*, penelitian yang dilakukan Robert, Coulson dan Chonko (1999) menemukan bahwa keadilan distributif lebih penting terhadap komitmen organisasional dan keinginan untuk keluar daripada keadilan prosedural.

Berdasar atas literatur - literatur di atas, penelitian ini akan menguji hipotesis sebagai berikut :

H4: Kesan keadilan prosedural internal (*perceived internal procedural fairness*) secara negatif berpengaruh terhadap keinginan untuk keluar dari organisasi.

2.4.5 Keadilan Distributif dan Komitmen Organisasional

Dalam penelitian dari Dubinsky dan Levy ditemukan bahwa tingkatan pembayaran "*pay level*", aturan pembayaran "*pay rule*", dan tugas yang didistribusikan (bentuk dari keadilan distributif) dan aturan administrasi (bentuk dari keadilan prosedural) secara positif berhubungan dengan kepuasan kerja. Data analisis Path Quarles dari supervisor audit internal dan staf audit menemukan bahwa kepuasan dengan penempatan promosi dan kepuasan dengan kriteria evaluasi yang digunakan (sebagai bentuk dari keadilan distributif) secara langsung berhubungan dengan komitmen organisasional dalam suatu kelompok. Dubinsky dan Levy (1989) menemukan bahwa *pay level*, *pay rules* dan tugas yang terdistribusikan (bentuk dari keadilan distributif) secara positif berhubungan dengan komitmen organisasional sedangkan *payrules*, tugas yang terdistribusikan (bentuk dari keadilan distributif) dan *rule administration* (bentuk dari keadilan prosedural) secara positif berhubungan

dengan kepuasan kerja. Akhirnya Rhodes dan Streers (1981 dalam Roberts, Coulson dan Chonko, p.3) menemukan bahwa keadilan pembayaran memberikan kontribusi penting dalam memprediksi komitmen organisasional untuk sebuah kelompok yang bekerja sama tetapi tidak signifikan untuk kelompok karyawan konvensional. Sebagai tambahan penelitian dalam ruang lingkup keadilan distributif menemukan bahwa hasil yang dirasakan (dalam keadilan distributif) lebih berhubungan terhadap respon individu yang berpengaruh seperti pembayaran dan kepuasan kerja daripada prosedur yang digunakan untuk menentukan hasil (Mc Farlin dan Sweeney, 1992).

Berdasar atas literatur - literatur di atas, penelitian ini akan menguji hipotesis sebagai berikut :

H5: Kesan keadilan distributif internal (*perceived internal distributive fairness*) secara positif berpengaruh terhadap komitmen organisasional.

2.4.6 Keadilan Distributif dan Keinginan untuk Keluar dari Organisasi

Alexander dan Ruderman (1987, dalam Robert, Coulson dan Chonko, 1999 p.11) menemukan bahwa keinginan untuk keluar memperlihatkan hubungan yang kuat dengan keadilan prosedural daripada keadilan distributif. Dalam penelitian dengan menggunakan *salespeople*, penelitian yang dilakukan Robert, Coulson dan Chonko (1999) menemukan bahwa keadilan distributif lebih penting terhadap komitmen organisasional dan keinginan untuk keluar daripada keadilan prosedural.

Berdasarkan hal -hal diatas maka hipotesis yang digunakan adalah :

H6: Keadilan distributif internal (*perceived internal distributive fairness*) secara negatif berpengaruh terhadap keinginan untuk keluar dari organisasi.

2.4.7 Komitmen Organisasional dan Keinginan untuk Keluar dari organisasi

Komitmen organisasional digunakan sebagai ukuran karyawan mengenai kekuatan pemahaman atau penghayatan dari tujuan dan nilai organisasi. Sebuah penelitian mengenai komitmen karyawan dihubungkan dengan kepuasan kerja, tingkat absensi, keinginan untuk pindah dan kinerja (produktivitas). Penelitian tersebut menggunakan sampel teknisi, komitmen organisasional ditemukan sebagai indikator yang lebih baik daripada kepuasan kerja dalam menentukan keinginan karyawan untuk mempertahankan atau meninggalkan organisasi (Porter, Streers, Mowday, dan Boulian, 1974 dalam Good, Gentry dan Sisler, 1988, p. 297). Penelitian lain menemukan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan lingkungan kerja sedangkan komitmen organisasional lebih berhubungan dalam mengorganisasikan karyawan (Glison dan Durick, 1988).

Meskipun ada kekurangan dalam penelitian yang menghubungkan antara keadilan dengan komitmen dan keinginan untuk keluar, penelitian dari Iverson dan Roy (1994) melaporkan bahwa persepsi keadilan meningkatkan komitmen sikap dan mengurangi keinginan untuk mencari pekerjaan.

Sedangkan dalam pembahasan sebelumnya ditemukan bahwa keadilan itu berhubungan dengan keinginan untuk keluar dan komitmen organisasional.

Berdasarkan hal-hal diatas maka hipotesis yang digunakan adalah :

H7 : Komitmen organisasional berpengaruh negatif terhadap keinginan untuk keluar dari organisasi.

2.5 Penelitian Terdahulu

Berikut ini dijelaskan tabel yang memuat ringkasan hasil bukti empiris dari penelitian - penelitian sebelumnya :

Tabel 1.1
Ringkasan Penelitian Terdahulu

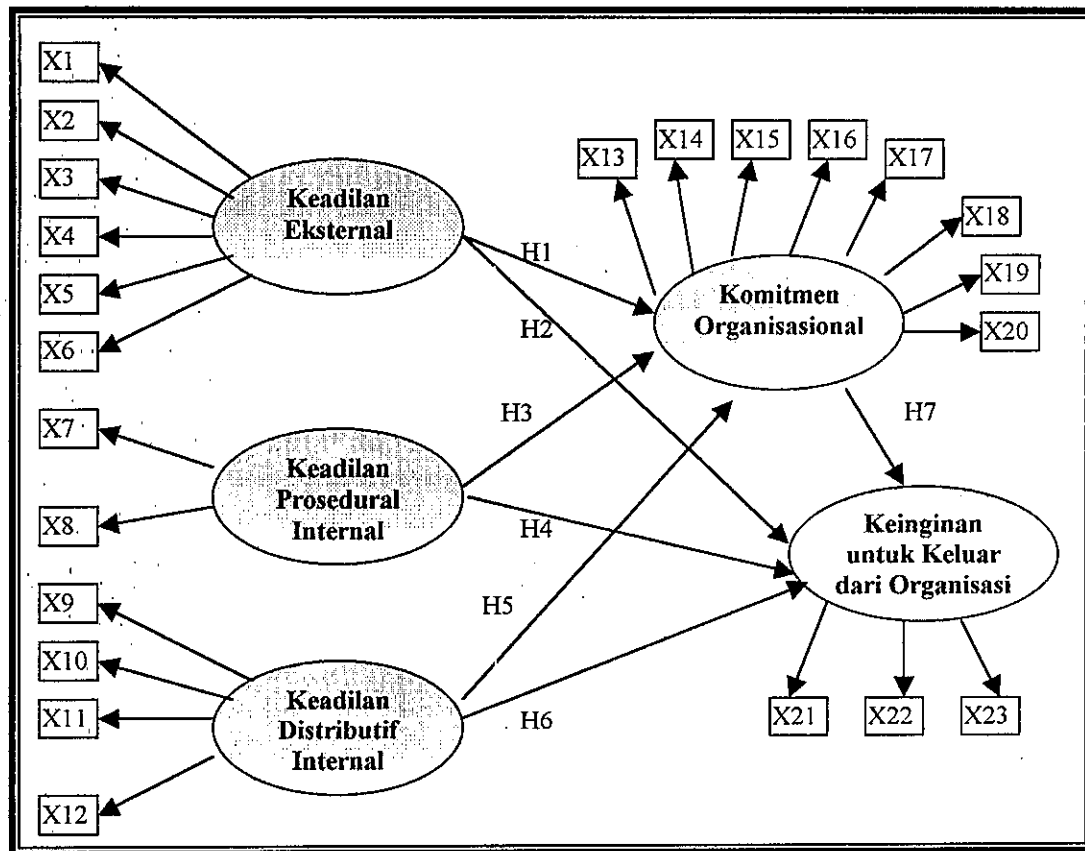
No.	Peneliti	Topik	Hasil	Responden
1.	Alan J. Dubinsky, Michael Levy (1989)	Pengaruh keadilan organisasional terhadap hasil kerja dari <i>salespeople</i>	Keadilan organisasional secara signifikan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasional dan tidak signifikan terhadap motivasi dan kinerja <i>salesperson</i>	238 Sales retail yang bekerja untuk departemen store yang besar di bagian Southwestern U.S.
2.	Dean B. Mc Farlin, Paul D. Sweeney (1992)	Keadilan distributif dan prosedural sebagai prediktor kepuasan individu dan hasil organisasi	Bahwa keadilan distributif menjadi prediktor <i>outcome</i> individu yang lebih baik daripada keadilan prosedural tetapi keadilan prosedural ditemukan pengaruhnya lebih besar dengan komitmen organisasional.	675 karyawan midwestern bank
3.	Linda Parrack Livingstone, James A. Roberts, dan Lawrence B. Chonko (1995)	Persepsi keadilan internal dan keadilan eksternal sebagai prediktor kepuasan kerja <i>salesperson</i>	Aspek - aspek dalam keadilan internal dan eksternal berhubungan dengan kepuasan kerja, dan ditemukan bahwa <i>salespeople</i> yang lebih tua mempunyai kepuasan kerja dan kinerja yang lebih besar daripada <i>salespeople</i> yang muda.	249 <i>salespeople</i> di industri farmasi, asuransi, elektronik

4.	James A. Roberts, Kevin R. Coulson, Lawrence B. Chonko (1999)	Persepsi <i>salesperson</i> terhadap keadilan dan pengaruhnya terhadap komitmen organisasional dan keinginan untuk keluar dari perusahaan.	Keadilan internal dan eksternal berpengaruh terhadap komitmen sikap dan perilaku dalam organisasi dan keinginan untuk keluar dari perusahaan. juga berlaku bagi keadilan internal distributif dan keadilan internal prosedural	249 <i>salespeople</i> di industri farmasi, asuransi dan elektronik
5.	Arif Hassan (2001)	Keadilan organisasional sebagai faktor penentu dari komitmen organisasional dan keinginan untuk keluar dari perusahaan.	Persepsi keadilan internal dan keadilan eksternal (pengaruh paling besar dapat dilihat dari pemberian promosi) yang signifikan dengan komitmen organisasional tetapi tidak signifikan dengan keinginan untuk keluar dari organisasi	181 Manajer tingkat menengah dan tingkat bawah dari bank, perusahaan elektronik dan komunikasi dan konstruksi di Malaysia

2.6 Model Penelitian

Berdasarkan telaah pustaka dan penelitian terdahulu, maka model yang diajukan penelitian difokuskan untuk mengetahui pengaruh keadilan organisasional sebagai variabel eksogen dan sebagai variabel endogen adalah komitmen organisasional dan keinginan untuk keluar dari organisasi. Gambar model dari penelitian yang diajukan :

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran Teoritis Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap
Komitmen Organisasional dan Keinginan Karyawan Untuk Keluar Dari
Organisasi



Sumber : Penelitian James A. Roberts, Kevin R. Coulson, Lawrence B. Chonko, 1999

Keterangan Indikator - indikator dalam penelitian ini:

1. Indikator – Indikator dari Keadilan Eksternal (Chonko, Tanner, dan Weeks, 1992):

X1 : Keadilan pembayaran gaji secara eksternal

X2 : Keadilan tunjangan tambahan secara eksternal

X3 : Keadilan promosi secara eksternal

X4 : Keadilan dalam pemberian insentif secara eksternal

X5 : Keadilan kenaikan pemberian gaji secara eksternal

X6 : Keadilan aktualisasi diri secara eksternal

2. Indikator – Indikator dari Keadilan Prosedural Internal (Chonko, Tanner, dan Weeks, 1992) :

X7 : Keadilan pemberian insentif secara internal

X8 : Keadilan promosi secara internal

3. Indikator – Indikator dari Keadilan Distributif Internal (Chonko, Tanner, dan Weeks, 1992):

X9 : Keadilan dalam kenaikan pembayaran gaji secara internal

X10 : Keadilan tunjangan tambahan secara internal

X11 : Keadilan pemberian gaji secara internal

X12 : Keadilan aktualisasi diri secara internal

4. Indikator – Indikator dari Komitmen Organisasional (Allen dan Meyer, 1991):

X13 : Kesenangan berdiskusi

X14 : Perasaan terhadap masalah organisasi

X15 : Perasaan bahwa perusahaan seperti bagian keluarga

X16 : Berartinya perusahaan terhadap karyawan

X17 : Perasaan memiliki karyawan terhadap perusahaan

5. Indikator – Indikator dari Keinginan Karyawan untuk Keluar (Blue Dorn, 1982 dalam Chonko, Tanner, dan Weeks, 1992):

X18 : Pikiran untuk keluar

X19 : Kemungkinan untuk mencari pekerjaan baru

X20 : Keaktifan dalam mencari pekerjaan baru

2.7 Hipotesis yang Diajukan

Hipotesis – hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H1: Kesan keadilan eksternal (*perceived external fairness*) secara positif berpengaruh terhadap komitmen organisasional.

H2: Kesan keadilan eksternal (*perceived external fairness*) secara positif berpengaruh dengan keinginan untuk keluar dari organisasi

H3: Kesan keadilan prosedural internal (*perceived internal procedural fairness*) secara positif berpengaruh terhadap komitmen organisasional.

H4: Kesan keadilan prosedural internal (*perceived internal procedural fairness*) secara negatif berpengaruh terhadap keinginan untuk keluar dari organisasi.

H5: Kesan keadilan distributif internal (*perceived internal distributive fairness*) secara positif berpengaruh terhadap komitmen organisasional.

H6: Keadilan distributif internal (*perceived internal distributive fairness*) secara negatif berpengaruh terhadap keinginan untuk keluar dari organisasi.

H7 : Komitmen organisasional berpengaruh negatif terhadap keinginan untuk keluar dari organisasi.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Sumber dan Jenis Data

Sumber data penelitian ini adalah data primer dan sekunder, yaitu:

- a. Data primer, data primer secara khusus dikumpulkan langsung oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian yang terangkum dalam daftar pertanyaan pada bab selanjutnya. Adapun data primernya berupa data mengenai persepsi keadilan organisasional, komitmen organisasional dan data mengenai keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi.
- b. Data sekunder, adalah data yang merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Adapun data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini adalah data mengenai jumlah perusahaan manufaktur pada sub sektor industri di kota Semarang, data mengenai nama perusahaan, data mengenai jumlah pemutusan hubungan karyawan, data mengenai jumlah pemogokan yang diperoleh dari Dinas Departemen Tenaga Kerja dan Badan Pusat Statistik.

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi adalah sekelompok orang, kejadian atau segala sesuatu yang memiliki karakteristik tertentu (Indrianto dan Supomo, 1999). Populasi data penelitian ini adalah karyawan produksi pada beberapa perusahaan mebel yang

berlokasi di Kota Semarang. Karyawan produksi pada perusahaan sebagai populasi dari sampel bertujuan untuk mengetahui besarnya tingkat komitmen dan keinginan mereka untuk keluar dari perusahaan. Pada jenis perusahaan ini diketahui bahwa tingkat pemogokan dan perselisihan hubungan industrial karyawannya yang relatif tinggi karena kondisi kerja yang berat dan relatif memerlukan aktifitas fisik yang tinggi.

Pada penelitian ini syarat untuk menjadi responden adalah karyawan produksi pada perusahaan mebel yang ada di Semarang berskala besar dan pernah mengalami pemogokan serta memiliki masa kerja kurang dari 3 tahun. Dipilihnya karyawan Hair (1995), menetapkan rumus untuk menentukan jumlah sampel yang akan diambil untuk suatu penelitian, dengan mengalikan jumlah indikator yang dengan bilangan 5 sampai dengan 10. Penelitian ini mempunyai variabel indikator 20 sehingga berdasar rumus Hair (1995), jumlah sampel yang digunakan untuk penelitian ini adalah $20 \times 5 = 100$, karena Ferdinand (2000) menyatakan bahwa ukuran sampel yang sesuai untuk SEM adalah sebanyak 100-200 data, jadi data yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 100 sampel.

Teknik sampling yang digunakan adalah purposive dan proporsional sampling. Purposive sampling yaitu teknik sampling bertujuan sedangkan proporsional sampling yaitu teknik sampling dengan memberikan bobot (prosentasse) pada masing – masing jumlah sampelnya. Digunakannya teknik sampling ini digunakan untuk mengetahui secara detail mengenai tingkat pengaruh keinginan karyawan untuk keluar. Besarnya populasi yang akan diteliti tidak diketahui secara

pasti. Adapun elemen populasi yang diambil sebagai sampel dibatasi hanya pada karyawan produksi perusahaan mebel, masa kerjanya kurang dari 3 tahun.

3.3 Metode Pengumpulan Data

a. Kuesioner

Metode yang digunakan untuk pengambilan data ini adalah pengisian daftar pertanyaan kepada responden dengan dipandu menggunakan sistem wawancara. Teknik ini memberikan tanggung jawab kepada masing-masing responden untuk mengisi dan menjawab setiap pertanyaan yang diajukan oleh peneliti setelah mereka mendapatkan penjelasan mengenai tujuan penelitian, dan konsep penelitian secara singkat. Dalam pengisian kuisisioner tersebut peneliti memandu respondennya dengan wawancara langsung untuk menjawab tiap-tiap pertanyaan dalam daftar.

Untuk melengkapi dan menyempurnakan, dan menjamin kebenaran jawaban yang diberikan oleh responden, peneliti melakukan penelitian langsung dengan mengunjungi perusahaan atau tempat produksi di mana responden menjalankan pekerjaannya.

Adapun kriteria penilaian yang digunakan meliputi:

- Range penilaian 1-10:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Range penilaian ini digunakan untuk menjelaskan kriteria-kriteria sebagai berikut:

Keterangan kriteria-kriteria yang dinyatakan dengan skala likert

1	-	10
Sangat setuju - sangat tidak setuju		
Sangat mungkin - sangat tidak mungkin		

Dipilihnya kriteria penilaian dalam skala Likert (1-10) dikarenakan skala 1-10 karena nilai 1 sampai 10 merupakan penilaian yang sudah umum digunakan terutama di Indonesia. Adapun skala 1-5 tidak dipilih karena skala ini kurang mendetail dan kurang banyak memberikan informasi jawaban dari responden. Sedangkan skor 1-7 dikhawatirkan jawabannya terpusat pada satu angka dan bobot dari masing – masing nilai tersebut kurang dipahami oleh pekerja produksi.

3.4 Definisi Operasional Dimensi Variabel

Dalam penelitian ini ada lima variabel yang akan diukur, yaitu variabel independennya yaitu variabel keadilan eksternal, keadilan prosedural internal, keadilan distributif internal, komitmen organisasional dan keinginan untuk keluar dari organisasi. Instrumen atau pengukuran yang digunakan pada penelitian ini berdasarkan pada instrumen - instrumen yang dikembangkan dan digunakan oleh para penelitian ini berdasarkan pada instrumen - instrumen yang dikembangkan dan digunakan oleh para peneliti sebelumnya yang telah diuji tingkat validitas dan reliabilitasnya. Reliabilitas pengukuran ditentukan dengan menghitung Cronbach alpha yang dipertimbangkan dapat diandalkan jika Cronbach alpha lebih tinggi dari 0,60 (Nunnally, 1969 dalam Imam Ghazali, 2001). Untuk mengetahui konsistensi dan

akurasi data yang dikumpulkan dari penggunaan instrumen tersebut maka dilakukan pengujian kembali reliabilitas dan validitas instrumen.

3.4.1 Definisi Operasional Dimensi Keadilan Eksternal

Keadilan eksternal mengacu pada persepsi keadilan dari penghargaan yang diterima oleh seorang individu dibandingkan dengan individu lain diluar perusahaan. 6 pertanyaan didesain untuk mengukur penilaian keadilan eksternal yang dirasakan dengan menggunakan 6 aspek pengukuran penghargaan, tiap variabel indikator terdiri atas satu pertanyaan (Chonko et al., 1992). Pengukuran dilakukan dengan menggunakan skala Likert 1 - 10.

Adapun indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur keadilan eksternal adalah:

X1 : Keadilan pembayaran gaji secara eksternal

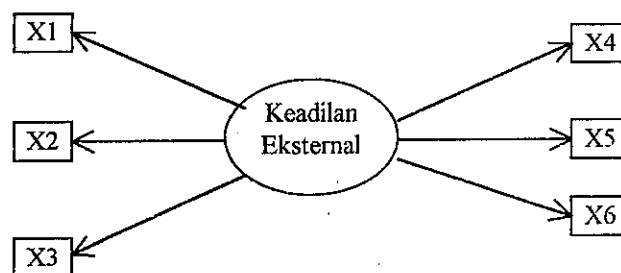
X2 : Keadilan tunjangan tambahan secara eksternal

X3 : Keadilan promosi secara eksternal

X4 : Keadilan dalam pemberian insentif secara eksternal

X5 : Keadilan kenaikan pemberian gaji secara eksternal

X6 : Keadilan aktualisasi diri secara eksternal



Gambar 3.1 Variabel indikator keadilan eksternal

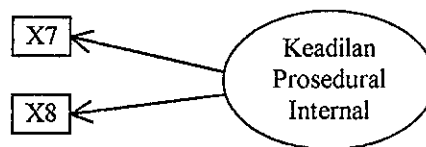
3.4.2 Definisi Operasional Dimensi Keadilan Prosedural Internal

Keadilan internal difokuskan dengan persepsi seorang individu mengenai penghargaan yang diterimanya dibandingkan dengan rekan kerjanya. Sedangkan keadilan prosedural internal difokuskan pada persepsi keadilan mengenai prosedur atau aturan yang digunakan untuk membuat keputusan tentang alokasi sumber daya dengan menggunakan 2 pertanyaan dengan variabel indikator 2. Pengukurannya menggunakan skala Likert (1 - 10).

Adapun indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur keadilan prosedural internal adalah:

X7 : Keadilan pemberian insentif secara internal

X8 : Keadilan promosi secara internal



Gambar 3.2 variabel indikator dari keadilan prosedural internal

3.4.3 Definisi Operasional Dimensi Keadilan Distributif Internal

Keadilan Distributif Internal merupakan persepsi karyawan dalam merasakan keadilan dari penghargaan yang mereka terima. 4 pertanyaan penelitian dari 4 variabel indikator dan masih menggunakan skala Likert 1 - 10.

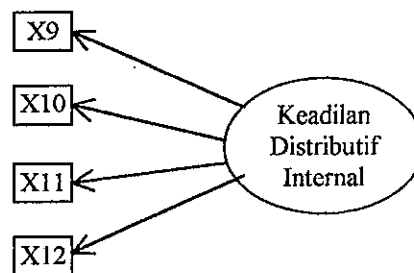
Adapun indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur keadilan distributif internal adalah:

X9 : Keadilan dalam Kenaikan pembayaran gaji secara internal

X10 : Keadilan tunjangan tambahan secara internal

X11 : Keadilan pemberian gaji secara internal

X12 : Keadilan aktualisasi diri secara internal



Gambar 3.3 variabel indikator dari keadilan distributif internal

3.4.4 Definisi Operasional Dimensi Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional adalah sebuah kepercayaan dan penerimaan terhadap tujuan dan nilai - nilai dari organisasional, dan keinginan untuk memelihara keanggotaan dalam organisasional, serta kemauan untuk menggunakan usaha yang sungguh-sungguh guna kepentingan organisasional (Mowday et al., 1987).

Komitmen organisasional yang diukur dalam penelitian ini menggunakan komitmen *affective* karena dalam penelitian terdahulu mempunyai pengaruh yang paling besar dengan 5 pertanyaan yang dikembangkan oleh Allen dan Meyer (1991) dengan skala Likert 1 - 10. Pertanyaan ini mengukur komitmen dari karyawan produksi terhadap organisasi atau perusahaan tempat ia bekerja saat ini dan

pertanyaan ini dikembangkan dari penelitian sebelumnya (Alutto, Hrebiniak, dan Alonzo, 1973; Buchanan, 1974) dan menggunakan aspek sikap loyalitas terhadap perusahaan dan aspek psikologis terhadap perusahaan (Hunt et al., 1989).

Adapun indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur komitmen organisasional adalah:

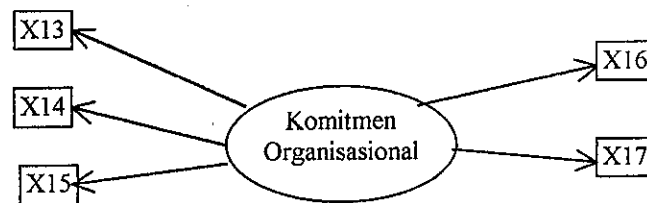
X13 : Kesenangan berdiskusi

X14 : Perasaan terhadap masalah organisasi

X15 : Perasaan bahwa perusahaan seperti bagian keluarga

X16 : Berartinya perusahaan terhadap karyawan

X17 : Perasaan memiliki karyawan terhadap perusahaan



Gambar 3.4 variabel indikator dari komitmen organisasional

3.4.5 Definisi Operasional Dimensi Keinginan untuk Keluar dari Perusahaan

Keinginan untuk keluar dari organisasi merupakan besarnya keinginan individu untuk meninggalkan organisasi karena faktor - faktor tertentu. Keinginan untuk keluar dari perusahaan ini mengacu pada hubungannya dengan organisasi dan belum diwujudkan dalam tindakan pasti meninggalkan organisasi (Lum et al, 1998).

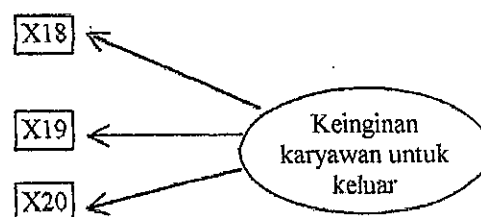
Pengukuran keinginan untuk keluar dari organisasi dikembangkan oleh Bluedorn, dalam penelitian ini ada 3 item pertanyaan dengan skala 1 - 10 dan digunakan untuk mengukur komponen perilaku dari komitmen organisasional. Penggunaan keinginan untuk keluar dari perusahaan sebagai indikator dari *turnover* yang sesungguhnya yang didukung dalam literatur penjualan (Futrell dan Parasuraman, 1984; Sager, Futrell, dan Varadavajan, 1989). Dalam literatur itu dinyatakan bahwa keinginan untuk keluar dari perusahaan merupakan aspek pendahuluan utama dari *turnover* sesungguhnya.

Adapun indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi adalah:

X18 : Pikiran untuk keluar

X19 : Kemungkinan untuk mencari pekerjaan baru

X20 : Keaktifan dalam mencari pekerjaan baru



Gambar 3.5 variabel indikator dari Keinginan untuk Keluar

3.5 Teknik Analisis

Untuk menginterpretasikan dan menganalisa data sesuai dengan model multidimensi yang dikembangkan di penelitian ini, digunakan analisis *structural equation model* (SEM) dari paket statistik AMOS. Digunakannya SEM sebagai alat

analisis karena SEM dapat mengidentifikasi dimensi-dimensi dari sebuah konstruk dan pada saat yang sama mampu mengukur pengaruh atau derajat hubungan antar faktor yang telah diidentifikasi dimensi-dimensinya (Ferdinand, 2000, p:3-4).

Penelitian ini akan menggunakan 2 macam teknik analisa yaitu:

1. Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*). Analisis faktor konfirmatori pada SEM digunakan untuk mengkonfirmasikan faktor-faktor yang paling dominan dari suatu kelompok variabel.
2. Regression Weight. Digunakan untuk meneliti seberapa besar pengaruh hubungan antar variabel. Adapun dalam penelitian ini variabel-variabel yang akan diteliti adalah keadilan eksternal, keadilan prosedural internal dan keadilan distributif internal, komitmen organisasional dan keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan.

Menurut Ferdinand (2000, p:30-36), untuk melakukan permodelan SEM yang lengkap perlu dilakukan langkah-langkah berikut ini:

1. Pengembangan model teoritis

Tahap pertama yang harus dilakukan dalam pengembangan sebuah model penelitian adalah mencari dukungan teori yang kuat melalui serangkaian studi literatur guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang akan diteliti. Karena tanpa dasar yang kuat SEM tidak dapat digunakan. SEM digunakan untuk menguji kausalitas yang ada teorinya dan bukan untuk membentuk teori kausalitas. Oleh karenanya pengembangan sebuah teori yang berjustifikasi ilmiah merupakan syarat utama menggunakan permodelan SEM (Ferdinand, 2000, p:31-32).

2. Membentuk diagram alur (path diagram).

Langkah berikutnya, model teoritis yang telah dikembangkan digambar dalam sebuah diagram alur, yang akan mempermudah untuk melihat hubungan-hubungan kausalitas yang akan diuji. Dalam diagram alur hubungan antar konstruk akan dinyatakan melalui anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan hubungan kausal yang langsung antara satu konstruk dengan konstruk yang lain. Garis lengkung antar konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antar konstruk. Konstruk yang dibangun melalui diagram alur dapat dibedakan dalam 2 kelompok:

- a. **Konstruk Eksogen (Exogenous Constructs)**, yang dikenal juga dengan source variabels atau independent variabels yang tidak diprediksi oleh variabel lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.
- b. **Konstruk endogen (Endogenous Construct)**, yang merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

Adapun diagram alur untuk penelitian ini dapat dilihat pada bagian kerangka pikir teoritis.

3. Mengubah diagram alur ke dalam persamaan

Setelah model penelitian yang dikembangkan dan digambar pada diagram alur, langkah selanjutnya adalah mengubah spesifikasi model ke dalam rangkaian persamaan-persamaan yang dibangun terdiri dari (Ferdinand, 2000, p: 41):

a. Persamaan-persamaan struktural (Structural Equations)

Persamaan ini dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk.

Tabel 3.1. Tabel structural equations

Model Persamaan Struktural
$KO = \gamma_1 KE + \gamma_2 KPI + \gamma_3 KDI + \delta_1$
$IT = \gamma_1 KE + \gamma_2 KPI + \gamma_3 KDI + \delta_2$
$IT = \beta_1 KO + \delta_3$

b. Persamaan spesifikasi model pengukuran (Measurement Model)

Persamaan ini dirumuskan untuk melakukan pengukuran tiap-tiap konstruk yang ada dalam model.

Tabel 3.2. Tabel model pengukuran

untuk konstruk eksogenus

Konstruk eksogenus (model pengukuran)	
$X1 = \lambda_1 KE + \varepsilon_1$	$X7 = \lambda_7 KPI + \varepsilon_7$
$X2 = \lambda_2 KE + \varepsilon_2$	$X8 = \lambda_8 KPI + \varepsilon_8$
$X3 = \lambda_3 KE + \varepsilon_3$	$X9 = \lambda_9 KDI + \varepsilon_9$
$X4 = \lambda_4 KE + \varepsilon_4$	$X10 = \lambda_{10} KDI + \varepsilon_{10}$
$X5 = \lambda_5 KE + \varepsilon_5$	$X11 = \lambda_{11} KDI + \varepsilon_{11}$
$X6 = \lambda_6 KE + \varepsilon_6$	$X12 = \lambda_{12} KDI + \varepsilon_{12}$

Tabel 3.3. Tabel measurement model

untuk konstruk endogenus

Konstruk endogenus (model pengukuran)	
$X13 = \lambda_{13}KO + \varepsilon_{13}$	$X17 = \lambda_{17}KO + \varepsilon_{17}$
$X14 = \lambda_{14}KO + \varepsilon_{14}$	$X18 = \lambda_{18}KO + \varepsilon_{18}$
$X15 = \lambda_{15}KO + \varepsilon_{15}$	$X19 = \lambda_{19}KO + \varepsilon_{19}$
$X16 = \lambda_{16}KO + \varepsilon_{16}$	$X20 = \lambda_{20}KO + \varepsilon_{20}$

4. Memilih matriks input dan estimasi model

SEM adalah alat analisis berbasis kovarians. Penggunaan matriks kovarians karena dapat menunjukkan perbandingan yang adil antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, dimana hal yang saa tidak dapat dilakukan oleh korelasi. Pemakaian matriks konarians lebih banyak digunakan pada penelitian mengenai hubungan, dikarenakan stndard error dari berbagai penelitian menunjukkan angka yang kurang akurat apabila matriks korelasi digunakan sebagai input (Ferdinand, 2000, p:42). Pada penelitian ini matriks input adalah matriks kovarian yang ukuran sampel minimumnya adalah 100 responden. Teknik estimasi model yang digunakan adalah maximum Likelihood Estimation (ML). Penggunaan sampel 100 responden dikarenakan ukuran sampel yang representatif berkisar antara 100-200 responden (Hair, dalam Ferdinand, p:43) munculnya ukuran 100 berasal dari perhitungan sampel minimum adalah sebanyak 5 observasi untuk setiap estimated parameter. Sehingga dengan batasan tersebut, bila estimated parameter berjumlah 20 maka jumlah sampel

minimum adalah sebanyak 100, berjumlah 20 maka jumlah sampel minimum adalah 100.

5. Meneliti munculnya masalah identifikasi

Problem identifikasi pada prinsipnya adalah kondisi dimana model yang sedang dikembangkan tidak mampu menghasilkan estimasi yang unik. Masalah identifikasi dapat dikeetahui dengan melakukan langkah-langkah sebagai berikut (Ferdinand, 2000, p:46):

- a. Dengan starting value yang berbeda dilakukan estimasi model berulang kali. Apabila model tidak dapat konvergen pada titik yang sama setiap kali estimasi dilakukan maka ada indikasi telah terjadi masalah identifikasi.
- b. Model diestimasi lalu langkah koefisien dari salah satu variabel dicatat. Koefisien tersebut ditentukan sebagai sesuatu yang fix pada variabel itu kemudian dilakukan estimasi ulang. Apabila overall fit index berubah total dan jauh berbeda dari sebelumnya, maka diduga ada masalah identifikasi.

Untuk mengatasi masalah identifikasi adalah dengan memberikan lebih banyak konstrain pada model yang dianalisis, yang berbarti adalah mengeliminasi jumlah estimated coefficients. Hasilnya adalah sebuah model yang overidentified. Sehingga apabila setiap kali estimasi dilakukan muncul masalah identifikasi, maka model perlu dipertimbangkan kembali, yaitu dengan mengembangkan lebih banyak konstruk (Ferdinand, p:46).

6. Evaluasi kriteria *Goodness-of-fit*

Pada tahap ini dilakukan pengujian terhadap berbagai kriteria *goodness of fit*. Hal pertama yang dilakukan adalah bahwa data yang digunakan harus memenuhi asumsi-asumsi SEM (Ferdinand, 2000, p:48), yaitu:

1. Ukuran sampel minimum adalah 100 yang diperoleh dari perhitungan lama observasi untuk setiap estimated parameter.

2. Sebaran data harus dianalisis untuk melihat apakah memenuhi asumsi normalitas.

Pengujian normalitas melalui gambar histogram data. Dan untuk menguji linearitas melalui scatterplots dari data melalui pemilihan pasangan data dan dilihat pola penyebarannya untuk menduga ada tidaknya linearitas.

3. Outliers, yang ada adalah observasi dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariat maupun multivariat yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi lainnya.

Kemudian outliers diketahui melalui 4 kategori:

- Outliers muncul dikarenakan kesalahan prosedur seperti kesalahan dalam entry data ataupun karena kesalahan mengkode data.
- Outliers muncul karena kesalahan khusus yang memungkinkan profil data yang dimiliki lebih dari yang lain. Tetapi demikian terdapat penjelasan mengenai penyebab timbulnya nilai ekstrim tersebut
- Outliers muncul tanpa alasan tetapi diketahui penyebabnya atau tidak ada penjelasan mengenai sebab-sebab kemunculan nilai ekstrim tersebut.

- Outliers muncul dalam range nilai yang ada, tetapi apabila dikombinasikan dengan variabel lainnya, memunculkan kombinasi yang tidak lazim atau sangat ekstrim. Dan hal ini disebut dengan multivariate outliers.
- 4. Mendeteksi kemunculan multikolinearitas atau singularitas dari determinan matriks kovarians. Nilai determinan matriks kovarians sangat kecil memberikan indikasi adanya problem multikolinearitas atau singularitas. Sehingga hal yang perlu dilakukan adalah mengeluarkan variabel yang menyebabkan hal tersebut.
- 5. Uji kesesuaian dan uji statistik diperlukan beberapa indeks kesesuaian dan cut-off valuenya untuk digunakan dalam pengujian sebuah model:

a. *Chi-square*

Sebuah model dianggap baik dan memuaskan apabila memiliki nilai *chi-square* yang rendah. Semakin kecil nilai *chi-square* semakin baik model tersebut dan dapat diterima berdasarkan profitabilitas dengan *cut-off value* sebesar $p > 0.005$ atau $p > 0.10$ (Hulland, dalam Ferdinad, A.T., 2000, p:52).

b. *GFI (Goodness of fit Index)*

Merupakan pengukuran non statistik yang memiliki nilai berkisar antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1.0 (*perfect fit*). Sehingga nilai yang tertinggi menandakan fit yang baik (*better fit*) (Ferdinand, 2000, p: 54).

c. *AGFI (Adjusted goodness of fit Index)*

Adalah tingkat penerimaan yang disarankan apabila AGFI memiliki nilai yang sama dengan atau lebih besar dari 0.90 (Ferdinad, A.T., 2000, p:55).

d. CMIN / DF

Merupakan *the minimum sampel discrepancy function* yang dibagi dengan *degree of freedom*. CMIN / DF tidak lain adalah statistik *chi-square*, X^2 dibagi DF disebut X^2 relatif. Bila nilai X^2 relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 menunjukkan indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data (Arbuckle, dalam Ferdinand, 2000, p: 56).

e. RMSEA (*Root Square Error of Aproximation*)

Menunjukkan *goodness of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair, dalam Ferdinand, 2000, p:53). Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0.08 merupakan indeks untuk dapat diterima model yang menunjukkan close fit dari model tersebut berdasar *degree of freedom* (Browne dan Cudeck, dalam Ferdinand, 2000, p:53).

f. *Tucker Lewis Indeks* (TLI)

Adalah sebuah alternatif *incremental fit index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah baseline model. Nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah penerimaan $\geq 0,95$ (Hair,dalam Ferdinand, 2000, p:57).

g. CFI (*Compatative Fit Index*)

CFI yang mendekati 1 mengidentifikasikan tingkat fit yang paling tinggi (Arbuckle, dalam Ferdinand, 2000, p: 58). Nilai yang direkomendasikan bagi CFI adalah ≥ 0.95 .

Tabel 3.4. Goodness of Fit Index

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-off value</i>
X^2 -Chi-square	Diharapkan kecil
Significance Probability	$\geq 0,05$
RMSEA	$\leq 0,08$
GFI	$\geq 0,90$
AGFI	$\geq 0,90$
TLI	$\geq 0,95$
CMIN / DF	$\leq 2,00$
CFI	$\geq 0,95$

7. Interpretasi dan Modifikasi Model

Pada tahap ini model yang telah dikembangkan akan diinterpretasikan dan bagi model yang tidak memenuhi syarat pengujian dilakukan modifikasi. Perlunya melakukan modifikasi terhadap sebuah model dapat dilihat dari jumlah residual yang dihasilkan model tersebut. Modifikasi perlu dipertimbangkan apabila jumlah residual yang dihasilkan model lebih besar dari 2.58 maka cara untuk memodifikasi adalah dengan menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi itu (Hair dalam Ferdinand, 2000, p:62). Modifikasi dapat dilakukan dengan menggunakan bantuan indeks modifikasi.

BAB IV

ANALISIS DATA

Bab ini akan menampilkan hasil penelitian yang berupa gambaran umum obyek penelitian dan data deskriptif. Bab ini juga menyajikan hasil komputasi (hasil analisis) yang meliputi analisis faktor konfirmatori dan analisis model penuh dari Structural Equation Modeling yang menjadi kesatuan langkah dalam pengujian hipotesis.

4.1 Data Deskriptif

4.1.1 Deskripsi responden

Penelitian ini mengambil beberapa industri mebel yang ada di Semarang. Penelitian ini memilih karyawan produksi dari setiap perusahaan. Adapun perusahaan yang dijadikan obyek penelitian dapat dilihat dalam tabel 4.1

Tabel 4.1

Industri Mebel yang menjadi obyek penelitian

No	Nama Perusahaan	Alamat	Jumlah Responden
1.	PT. Alam Kayu Sakti	Jl. Simongan 39	20
2.	PT. Kurnia Jati Utama	Jl. Simongan 100 A	70
3.	CV. Kusuma	Jl. Mpu Tantular 72	10
	Total		100

Sumber: Data yang diolah, 2004

Ketiga perusahaan diatas digunakan sebagai sampel pada penelitian ini dikarenakan beberapa hal salah satunya lokasinya di Semarang sehingga lokasi tersebut mudah dijangkau. Ketiga perusahaan tersebut termasuk dalam skala industri besar masing – masing perusahaan mempunyai jumlah karyawan lebih dari 100, adapun PT. Alam Kayu Sakti mempunyai jumlah karyawan sebesar 200 orang ; PT. Kurnia Jati Utama karyawannya berjumlah 750 orang; dan CV Kusuma karyawannya berjumlah 150 orang. Jumlah pengambilan sampel pada masing – masing perusahaan menggunakan tingkat proporsi yang berbeda dimaksudkan agar sampel pada tiap perusahaan bisa terwakili dan cukup representatif. Data yang dikumpulkan pada penelitian ini sebesar 100 responden yang berhubungan dengan proses produksi. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan tetap produksi baik itu pekerja harian dan pekerja bulanan termasuk pengawas (Supervisor) dan masa kerjanya minimal kurang dari 3 tahun. Mereka terdiri dari atas beberapa kelompok dari pengolahan bahan mentah berupa kayu sampai dengan proses finishingnya, masing – masing kelompok bisa beranggotakan sampai dengan 10 orang.

Data deskriptif ini menggambarkan beberapa kondisi responden yang ditampilkan secara statistik. Data diskriptif responden ini memberikan beberapa informasi secara sederhana keadaan responden yang dijadikan obyek penelitian.

4.1.2 Responden Menurut Usia

Usia seseorang dapat mempengaruhi sikap responden terhadap keinginan untuk keluar. Biasanya semakin lanjut usia seseorang maka keinginan untuk keluarnya semakin rendah sebaliknya semakin muda seseorang maka keinginan untuk keluar

dari perusahaan tinggi, hal ini juga dikarenakan kondisi alamiah sifat seorang manusia.

Tabel 4.2
Data deskripsi Usia Responden

Usia	Jumlah	Prosentase
<30	17	17
30 – 34	35	35
35 – 39	25	25
40 – 45	15	15
>45	8	8
Jumlah Total	100	100

Sumber : Data yang diolah, 2004

Dari tabel 4.2 dapat diketahui bahwa sebagian besar Responden berusia antara 30 – 34 tahun yaitu sebesar 35% kemudian diikuti dengan usia 35 – 39 tahun sebesar 25%.

4.1.3 Responden menurut Pendidikan Terakhir

Latar belakang pendidikan responden memiliki pengaruh yang signifikan dalam mengambil sikap berkaitan dengan lingkungan kerjanya. Secara umum karyawan produksi berpendidikan SMK/ SMU. Dalam tabel 4.3 diperlihatkan bahwa 80 % dari pekerja produksi berpendidikan SMU. Sedangkan yang berpendidikan SMP mencapai 15 % sisanya dari tingkat akademisi 5%.

Tabel 4.3

Data Deskriptif Responden menurut Pendidikan Terakhir

Pendidikan	Jumlah	Prosentase
SMP	15	15
SMU/ SMK	80	80
Akademisi	5	5
Jumlah Total	100	100

Sumber : Data yang diolah, 2004

4.1.4 Responden menurut Jenis Kelamin

Jenis Kelamin dalam penelitian ini diklarifikasikan menjadi 2 yaitu laki-laki dan perempuan. Adapun yang mendominasi dalam penelitian ini adalah laki-laki yaitu sebesar 87 % dan sisanya perempuan sebesar 13%.

Tabel 4.4

Data Deskriptif responden menurut Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Prosentase
Laki – laki	87	87
Perempuan	13	13
Jumlah Total	100	100

Sumber : Data yang diolah, 2004

4.2 Proses analisis data dan pengujian model penelitian

Proses analisis data dan pengujian model penelitian akan mengikuti 7 langkah proses analisis SEM (Ferdinand, 2000, p.30), yang terdiri atas 7 langkah yaitu :

4.2.1 Pengembangan Model Berdasarkan Teori

Model teoritis yang digunakan sebagai landasan untuk analisis SEM didasarkan pada hasil telaah teori bab 2. selain kostruk yang membentuk model penelitian ini juga telah diketahui definisi operasional variable dan indikator- indikator pembentuk konstruk.

4.2.2 Menyusun Diagram Alur

Diagram alur dibentuk didasarkan atas model penelitian yang telah dibentuk didasarkan atas model penelitian yang telah dikembangkan dari hasil telaah teori. Diagram alur tertuang dalam bab 3, digunakan sebagai salah satu proses estimasi dengan menggunakan program AMOS 4.01.

4.2.3 Persamaan Structural dan Model Persamaan

Model yang telah dinyatakan dalam diagram alur tersebut, selanjutnya dinyatakan dalam persamaan structural (structural equation) dan persamaan spesifikasi model pengukuran (measurement model). Adapun model persamaan pada penelitian ini adalah :

Variabel Endogen = Variabel Eksogen + Variabel Endogen + Error

$$KO = \gamma_1 KE + \gamma_2 KPI + \gamma_3 KDI + \delta_1$$

$$IT = \gamma_1 KE + \gamma_2 KPI + \gamma_3 KDI + \delta_2$$

$$IT = \beta_1 KO + \delta_3$$

Keterangan :

IT = Keinginan Karyawan untuk Keluar (*Intention to Turnover*)

KO = Komitmen Organisasional

KE = Keadilan Eksternal

KPI = Keadilan Prosedural Internal

KDI = Keadilan Distributif Internal

4.2.4 Memilih matrik input dan teknik estimasi

Matriks input yang digunakan adalah matriks kovarians sebagai input untuk proses operasi SEM. Pemilihan input menggunakan matriks kovarians, karena penelitian ini menguji hubungan kausalitas (Ferdinand, 2000, p.27). dari hasil pengolahan data yang telah dikumpulkan matriks kovarians data yang digunakan tertuang dalam tabel 4.5

Tabel 4.5
Sample Covariances - Estimates

	x19	x18	x20	x17	x16	x15	x14	x13	x9	x10	x11	x12	x7	x8	y1	x2	x3	x4	x5	x6
x19	3,764	2,029	3,503	-1,278	-1,206	-1,268	-1,194	-1,453	-0,501	-0,714	-1,141	-0,728	-2,238	-2,124	-2,202	-1,505	-1,728	-1,988	-1,628	-1,476
x18	2,029	3,286	2,467	-1,257	-1,134	-1,094	-1,214	-1,3	-0,889	-0,806	-1,17	-0,996	-1,22	-1,345	-1,597	-1,223	-1,248	-1,358	-1,594	-1,627
x20	3,503	2,467	4,998	-1,715	-1,764	-1,939	-1,928	-2,036	-1,17	-1,196	-1,678	-1,247	-2,834	-2,638	-2,48	-1,918	-2,065	-2,185	-2,01	-1,891
x17	-1,278	-1,257	-1,715	2,798	1,222	1,058	1,199	1,166	0,311	0,268	0,822	0,587	1,147	1,058	0,934	0,81	1,036	0,636	0,825	0,943
x16	-1,206	-1,134	-1,764	1,222	2,34	1,3	1,436	1,55	0,584	0,38	0,672	0,724	1,476	1,262	0,932	0,82	1,028	0,938	0,944	1,266
x15	-1,268	-1,094	-1,939	1,058	1,3	2,948	1,394	1,478	0,558	0,66	0,783	0,613	1,364	1,328	1,156	0,682	0,839	1,11	0,868	0,979
x14	-1,194	-1,214	-1,928	1,199	1,436	1,394	2,574	1,458	0,826	0,854	1,111	1,094	1,168	1,099	1,497	1,08	1,123	1,163	1,398	1,376
x13	-1,453	-1,3	-2,036	1,166	1,55	1,478	1,458	2,828	0,705	0,75	0,851	0,92	1,548	1,394	1,284	0,983	1,362	0,881	0,862	1,163
x9	-0,501	-0,889	-1,17	0,311	0,584	0,558	0,826	0,705	2,302	1,426	1,584	1,438	0,472	0,334	0,616	0,467	0,459	0,509	0,572	0,639
x10	-0,714	-0,806	-1,196	0,268	0,38	0,66	0,854	0,75	1,426	2,28	1,668	1,446	0,674	0,628	0,888	0,58	0,512	0,462	0,396	0,554
x11	-1,141	-1,17	-1,678	0,822	0,672	0,783	1,111	0,851	1,584	1,688	2,556	1,8	0,669	0,597	0,913	0,605	0,787	0,547	0,493	0,665
x12	-0,729	-0,996	-1,247	0,587	0,724	0,613	1,094	0,92	1,439	1,446	1,8	2,126	0,68	0,68	0,837	0,583	0,658	0,598	0,594	0,697
x7	-2,238	-1,22	-2,834	1,147	1,476	1,364	1,168	1,548	0,472	0,674	0,689	0,68	3,422	2,807	1,835	1,25	1,345	1,765	1,874	1,63
x8	-2,124	-1,345	-2,638	1,058	1,282	1,326	1,099	1,384	0,334	0,628	0,597	0,675	2,807	2,725	1,891	1,273	1,454	1,754	1,595	1,438
x1	-2,202	-1,597	-2,48	0,934	0,932	1,156	1,497	1,284	0,616	0,888	0,913	0,837	1,935	1,891	3,797	2,263	2,438	2,278	1,937	2,136
x2	-1,505	-1,223	-1,918	0,81	0,82	0,682	1,09	0,983	0,487	0,58	0,605	0,583	1,25	1,273	2,263	2,688	1,983	1,893	1,49	1,815
x3	-1,728	-1,248	-2,065	1,036	1,028	0,836	1,123	1,362	0,459	0,512	0,787	0,658	1,345	1,454	2,438	1,983	3,477	1,757	1,773	1,714
x4	-1,988	-1,358	-2,185	0,636	0,938	1,11	1,163	0,881	0,509	0,462	0,547	0,598	1,765	1,754	2,278	1,893	1,757	3,537	2,013	2,094
x5	-1,628	-1,594	-2,01	0,825	0,944	0,866	1,398	0,862	0,572	0,396	0,493	0,584	1,674	1,595	1,937	1,49	1,773	2,013	3,23	2,076
x6	-1,476	-1,627	-1,891	0,943	1,266	0,979	1,376	1,163	0,639	0,554	0,665	0,697	1,63	1,438	2,136	1,815	1,714	2,084	2,076	3,188

Sumber : Data yang diolah, 2004

Teknik estimasi yang digunakan adalah maximum likelihood estimation yang dilakukan secara bertahap yakni estimasi measurement model dengan teknik confirmatory faktor analysis dan structural equation model yang dimaksudkan untuk melihat kesesuaian model dan hubungan kausalitas yang dibangun.

4.2.4.1 Analisis Faktor Confirmatory untuk Konstruk Eksogen

Tahap analisis faktor confirmatory untuk konstruk eksogen adalah pengukuran terhadap dimensi yang membentuk variable-variabel eksogen dalam model penelitian. Tujuan dari analisis faktor eksogen dalam model penelitian. Tujuan dari analisis faktor confirmatory untuk konstruk eksogen adalah untuk menguji konfirmatori eksogen adalah untuk menguji undimensionalitaas dari dimensi-dimensi pembentuk masing-masing variable eksogen. Hasil pengolahan data untuk dianalisis faktor konfirmatori konstruk eksogen ditampilkan gambar 4.1, tabel 4.6 dan tabel 4.7

Tabel 4.6

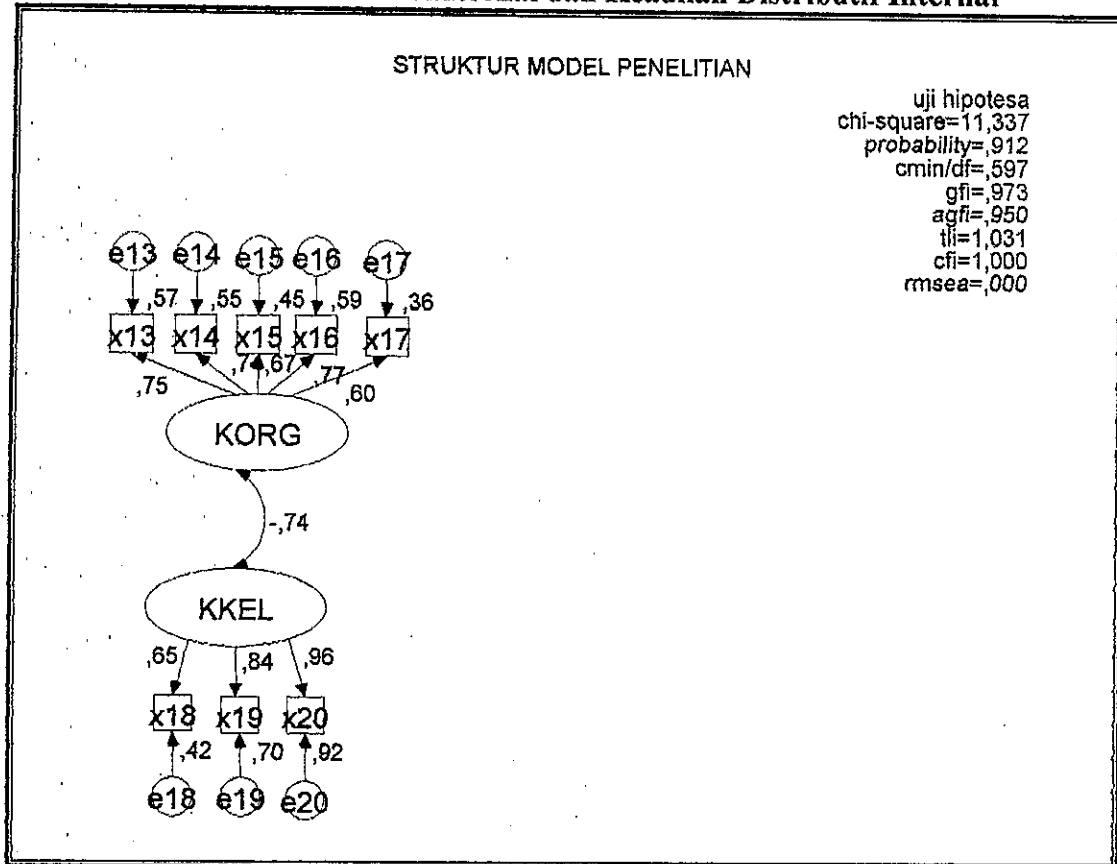
Hasil Pengujian Kelayakan Model pada Analisis Faktor Konfirmatori Terhadap Variabel Keadilan Eksternal, keadilan Prosedural Internal dan Keadilan Distributif Internal

Goodness of Fit Index	Cut-off value	Hasil Olah Data	Evaluasi Model
X^2 -Chi-square	77,386	49,582	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0,53	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0.000	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,919	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,877	Marginal
TLI	$\geq 0,95$	1,002	Baik
CMIN / DF	$\leq 2,00$	0,972	Baik
CFI	$\geq 0,95$	1,000	Baik

Sumber : Data yang diolah, 2004

Gambar 4.1

**Analisis Faktor Konfirmatori pada Variabel Variabel Keadilan Eksternal,
Keadilan Prosedural Internal dan Keadilan Distributif Internal**



Sumber : Data yang diolah, 2004

Tabel 4.7

Regression Weights pada Analisis Faktor Konfirmatori Terhadap Variabel Keadilan Eksternal, keadilan Prosedural Internal dan Keadilan Distributif Internal

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x6<--KEKS	0.767				
x5<--KEKS	0.718	0.127	7.42	0	par-4
x4<--KEKS	0.766	0.133	7.931	0	par-5
x3<--KEKS	0.742	0.136	7.458	0	par-6
x2<--KEKS	0.805	0.116	8.296	0	par-7
x1<--KEKS	0.844	0.139	8.643	0	par-8
x8<--KPINT	1.010				
x7<--KPINT	0.910	0.07	14.478	0	par-9
x12<--KDINT	0.865				
x11<--KDINT	0.884	0.101	11.127	0	par-10
x10<--KDINT	0.781	0.102	9.126	0	par-11
x9<--KDINT	0.753	0.104	8.722	0	par-12

Sumber : Data yang diolah, 2004

Hasil analisis faktor konfirmatori untuk konstruk eksogen yang digunakan untuk menguji undimensionalitas dimensi – dimensi yang membentuk variabel – variabel laten di atas menunjukkan bahwa nilai hasil model sesuai dengan kriteria *goodness of fit*, sehingga model dapat diterima meskipun AGFI berada pada tingkat marginal. Tingkat significance probability sebesar 0,530 atau di atas 0,05. Nilai tersebut menunjukkan bahwa hipotesis nol menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarian sample dengan matriks populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak dan karena itu konstruk ini dapat diterima.

Kuat lemahnya dimensi-dimensi untuk membentuk faktor latennya dapat dianalisis dengan menggunakan uji t terhadap regression weight sebagaimana tersaji dalam tabel 4.7 dan dengan melihat *factor loading* dari masing – masing dimensi

tersebut. *Critical Ratio* (CR) dalam tabel identik dengan *t* hitung dalam analisis regresi. CR yang lebih besar dari 2,00 menunjukkan bahwa variabel – variabel tersebut di atas secara signifikan merupakan dimensi – dimensi dari faktor laten yang dibentuk. Sementara itu Hair (1995) menyatakan bahwa syarat satu variabel yang merupakan dimensi-dimensi dari variabel latennya adalah jika mempunyai *factor loading* lebih dari 0,40.

4.2.4.2 Analisis Faktor Konfirmatori untuk Konstruk Endogen

Tahap analisis faktor konfirmatori konstruk endogen adalah pengukuran terhadap dimensi – dimensi yang membentuk variabel endogen dalam model penelitian. Tujuan dari analisis konfirmatori konstruk endogen adalah untuk menguji undimensionalitas dari dimensi – dimensi pembentuk masing – masing variabel endogen. Hasil pengolahan data untuk analisis faktor konfirmatori untuk konstruk endogen ditampilkan pada gambar 4.2, tabel 4.8 dan tabel 4.9.

Tabel 4.8

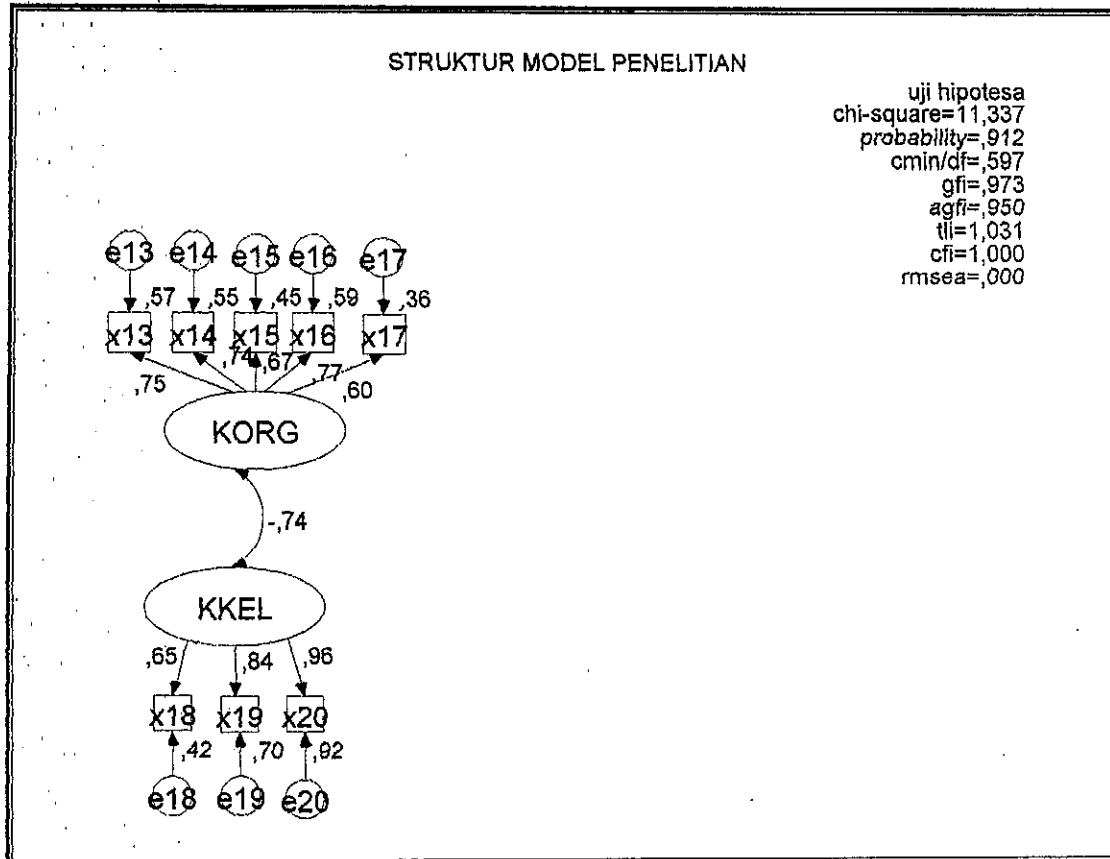
Hasil Pengujian Kelayakan Model pada Analisis Faktor Konfirmatori Terhadap Variabel Komitmen Organisasional dan Keinginan Karyawan untuk Keluar dari Organisasi

Goodness of Fit Index	Cut-off value	Hasil Olah Data	Evaluasi Model
X^2 -Chi-square	36,190	11.337	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0,912	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0.000	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,973	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,950	Baik
TLI	$\geq 0,95$	1,031	Baik
CMIN / DF	$\leq 2,00$	0,597	Baik
CFI	$\geq 0,95$	1,000	Baik

Sumber : Data yang diolah, 2004

Gambar 4.2

Analisis Faktor Konfirmatori pada Variabel Komitmen Organisasional dan Keinginan Karyawan untuk Keluar dari Organisasi



Sumber : Data yang diolah, 2004

Tabel 4.9

Regression Weights pada Analisis Faktor Konfirmatori Terhadap Variabel Komitmen Organisasional dan Keinginan Karyawan untuk Keluar dari Organisasi

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x15<--KORG	0.667	0.143	6.339		0par-1
x17<--KORG	0.598	0.141	5.589		0par-2
x14<--KORG	0.743	0.135	7.001		0par-3
x13<--KORG	0.752				
x16<--KORG	0.771	0.126	7.391		0par-4
x19<--KKEL	0.839	0.067	11.335		0par-5
x20<--KKEL	0.958				
x18<--KKEL	0.651	0.076	7.213		0par-6

Hasil analisis faktor konfirmatori untuk konstruk eksogen yang digunakan untuk menguji undimensionalitas dimensi – dimensi yang membentuk variabel – variabel laten di atas menunjukkan bahwa nilai hasil model sesuai dengan kriteria goodness of fit, sehingga model dapat diterima. Tingkat significance probability sebesar 0,912 atau di atas 0,05. Nilai tersebut menunjukkan bahwa hipotesis nol menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarian sample dengan matriks populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak dan karena itu konstruk ini dapat diterima.

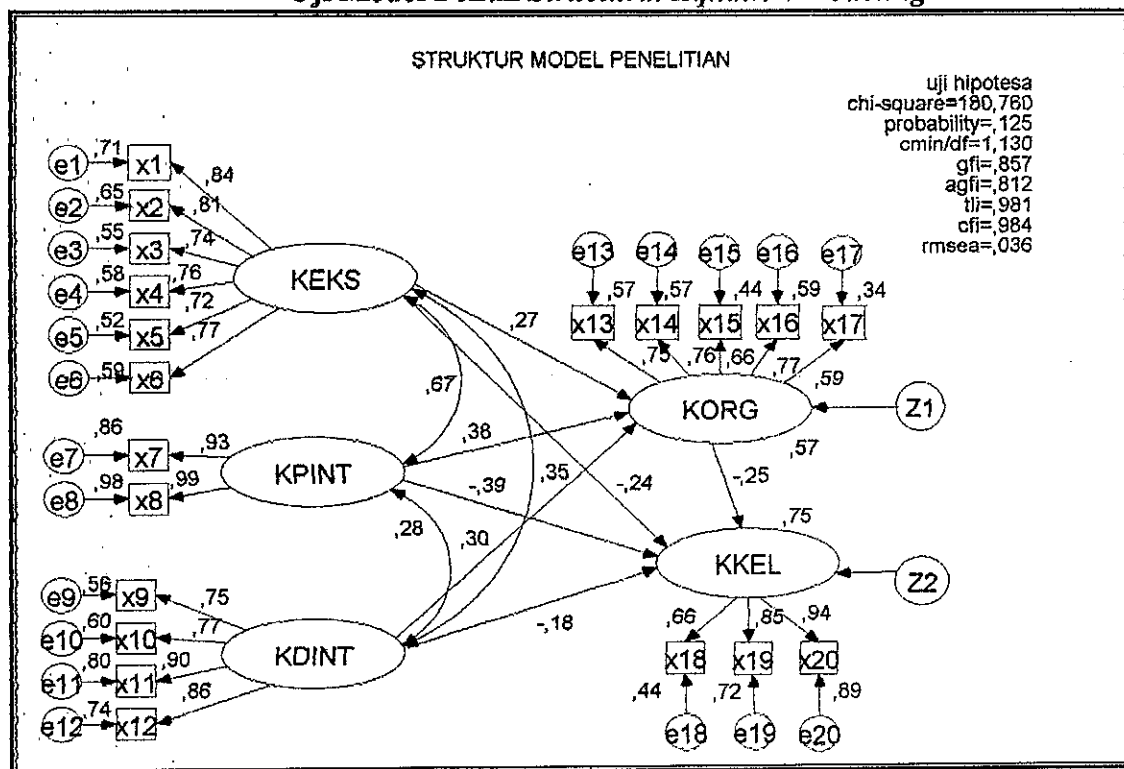
Kuat lemahnya dimensi-dimensi untuk membentuk faktor latennya dapat dianalisis dengan menggunakan uji t terhadap regression weight sebagaimana tersaji dalam tabel 4.9 dan dengan melihat factor loading dari masing – masing dimensi tersebut. Critical Ratio (CR) dalam tabel identik dengan t hitung dalam analisis

regresi. CR yang lebih besar dari 2,00 menunjukkan bahwa variabel – variabel tersebut di atas secara signifikan merupakan dimensi – dimensi dari faktor laten yang dibentuk. Sementara itu Hair (1995) menyatakan bahwa syarat satu variabel yang merupakan dimensi-dimensi dari variabel latennya adalah jika mempunyai factor loading lebih dari 0,40

4.2.4.3 Analisis Struktural Equation Modelling

Analisis selanjutnya adalah analisis structural Equation Model (SEM) secara full model. Hasil pengolahan dalam bentuk analisis SEM terlihat pada gambar 4.3, tabel 4.10, Tabel 4.11

Gambar 4.3
Uji Model Penuh *Structural Equation Modeling*



Sumber: Data yang diolah, 2004

Keterangan Indikator:

- KEKS : Keadilan Eksternal
 KPINT : Keadilan Prosedural Internal
 KDINT : Keadilan Distributif Internal
 KORG : Komitmen Organisasional
 KKEK : Keinginan Karyawan untuk Keluar
 X1 : Keadilan pembayaran gaji secara eksternal
 X2 : Keadilan tunjangan tambahan secara eksternal
 X3 : Keadilan promosi secara eksternal
 X4 : Keadilan dalam pemberian insentif secara eksternal
 X5 : Keadilan kenaikan pemberian gaji secara eksternal
 X6 : Keadilan aktualisasi diri secara eksternal
 X7 : Keadilan pemberian insentif secara internal
 X8 : Keadilan promosi secara internal
 X9 : Keadilan dalam kenaikan pembayaran gaji secara internal
 X10 : Keadilan tunjangan tambahan secara internal
 X11 : Keadilan pemberian gaji secara internal
 X12 : Keadilan aktualisasi diri secara internal
 X13 : Kesenangan berdiskusi
 X14 : Perasaan terhadap masalah organisasi
 X15 : Perasaan bahwa perusahaan seperti bagian keluarga
 X16 : Berartinya perusahaan terhadap karyawan
 X17 : Perasaan memiliki karyawan terhadap perusahaan
 X18 : Pikiran untuk keluar
 X19 : Kemungkinan untuk mencari pekerjaan baru
 X20 : Keaktifan dalam mencari pekerjaan baru

Tabel 4.10

Evaluasi Kelayakan Model Penuh

Goodness of Fit Index	Cut-off value	Hasil Olah Data	Evaluasi Model
X^2 -Chi-square	204,529	180,760	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0,125	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,036	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,857	Marginal
AGFI	$\geq 0,90$	0,812	Marginal
TLI	$\geq 0,95$	0,981	Baik
CMIN / DF	$\leq 2,00$	1,130	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,984	Baik

Sumber : Data primer yang diolah, 2004

Tabel 4.11
Regression Weight pada Model Penuh

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KORG<--KEKS	0.270	0.119	2.093	0.036	par-1
KORG<--KPINT	0.382	0.098	3.013	0.003	par-3
KORG<--KDINT	0.300	0.098	3.101	0.002	par-4
KKEL<--KEKS	-0.240	0.159	-2.327	0.02	par-2
KKEL<--KPINT	-0.394	0.131	-3.903	0	par-5
KKEL<--KDINT	-0.177	0.136	-2.201	0.028	par-6
KKEL<--KORG	-0.246	0.196	-2.093	0.036	par-25
x6<--KEKS	0.764				
x5<--KEKS	0.664	0.126	7.481	0	par-10
x4<--KEKS	0.850	0.131	7.959	0	par-11
x3<--KEKS	0.945	0.134	7.526	0	par-12
x2<--KEKS	0.661	0.115	8.359	0	par-13
x1<--KEKS	0.841	0.137	8.692	0	par-14
x8<--KPINT	0.806				
x7<--KPINT	0.743	0.058	18.065	0	par-15
x12<--KDINT	0.770				
x11<--KDINT	0.720	0.103	11.169	0	par-16
x10<--KDINT	0.928	0.103	9.032	0	par-17
x9<--KDINT	0.990	0.105	8.697	0	par-18
x15<--KORG	0.751	0.141	6.364	0	par-19
x17<--KORG	0.773	0.14	5.54	0	par-20
x14<--KORG	0.897	0.134	7.127	0	par-21
x13<--KORG	0.858				
x16<--KORG	0.753	0.125	7.431	0	par-22
x19<--KKEL	0.756	0.063	12.471	0	par-23
x20<--KKEL	0.587				
x18<--KKEL	0.766	0.073	7.751	0	par-24

Sumber : Data primer yang diolah, 2004

Dalam analisis SEM dilakukan uji kesesuaian model dan dari uji ini akan diperoleh indeks kesesuaian (*fit index*) atas proporsi tertimbang dari varian dalam matriks kovarians sampel. Hasil uji kesesuaian dalam penelitian untuk model yang sedang dikembangkan ini diperoleh tingkat signifikansi untuk uji perbedaan adalah

chi-square sebesar 180,760 dengan nilai probabilitas sebesar 0,125 yang berada di atas batas signifikansi 0,05. Hal ini menunjukkan tidak ada perbedaan yang signifikan antara matriks kovarians data dengan matriks kovarians yang diestimasi. Hal ini berarti bahwa hipotesis nol yang menyatakan tidak ada perbedaan matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak. Oleh karena itu, konstruk – konstruk pada model penelitian yang sedang dikembangkan ini dapat diterima. Indeks – indeks kesesuaian model yang lainnya seperti nilai TLI 0,981 yang lebih besar dari 0,95 , nilai CFI 0,984 yang juga lebih besar dari 0,95, nilai CMIN/DF 1,130 yang lebih kecil dari 2,00, dan nilai RMSEA 0,036 yang lebih kecil dari 0,08 menunjukkan telah memenuhi syarat walaupun nilai GFI 0,857 dan nilai AGFI 0,812 yang keduanya masih berada di bawah nilai syarat 0,90 dapat diterima secara marginal. Indeks – indeks kesesuaian model ini memberikan konfirmasi yang cukup untuk dapat membuat model penelitian yang sedang dikembangkan ini dapat diterima.

Hubungan antar variabel menjadi dasar dalam hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Untuk itu diperlukan uji statistik yang dapat dirujuk melalui *regression weight* pada model penuh yang bertujuan menguji hipotesa mengenai kausalitas yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini . uji statistik dilakukan dengan mengamati tingkat signifikansi hubungan antar variabel yang ditunjukkan oleh nilai critical ratio (CR) yang identik dengan uji-t dalam regresi dan nilai probabilitas (P). Hubungan yang signifikan ditandai dengan nilai CR yang lebih besar dari 2,00 dan nilai P yang lebih kecil dari 0,05. hasil pengolahan data pada tabel 4.8

menunjukkan nilai C.R untuk masing –masing hubungan kausalitas di atas 2,00. Nilai P untuk semua hubungan variabel juga telah mencapai angka di bawah 0,05, hal ini menunjukkan adanya hubungan kausalitas yang signifikan untuk masing-masing hubungan variabel.

4.2.5 Menilai Problem Identifikasi

Dengan melakukan pemrosesan model penelitian maka akan diketahui bahwa standard error, variance error, dan korelasi antar koefisien estimasi berada dalam rentang nilai yang menunjukkan tidak adanya problem identifikasi. Munculnya problem identifikasi dikarenakan oleh beberapa kondisi sebagai berikut:

- a. adanya standard error dengan nilai yang sangat besar.
- b. Adanya angka aneh seperti nilai variance error yang negatif.
- c. Korelasi antar koefisien estimasi yang sangat tinggi, yakni di atas 0,90.

Problem identifikasi seperti di atas hampir tidak ditemukan dalam penelitian ini.

4.2.6 Evaluasi Kriteria Goodness of Fit

Pada tahapan ini kesesuaian model penelitian dievaluasi tingkat goodness of fit namun yang perlu dilakukan sebelumnya adalah mengevaluasi data yang perlu dilakukan sebelumnya adalah mengevaluasi data yang digunakan agar dapat memenuhi kriteria yang disyaratkan oleh SEM.

4.2.6.1 Evaluasi atas asumsi- asumsi SEM

Dalam proses permodelan SEM dituntut untuk terpenuhinya beberapa asumsi, baik pada proses pengumpulan data maupun pada proses pengolahannya. Berikut ini disajikan beberapa bahasan mengenai asumsi dan hasil pengolahan data yang menggunakan AMOS 4.0.

4.2.6.2 Evaluasi Normalitas Data

Tingkat data dalam penelitian harus diujikan. Dan ini merupakan persyaratan dari operasi SEM, terutama bila diestimasi dengan menggunakan Maximum Likelihood Estimation Technique. Pengujian ini dilakukan dengan dasar nilai skewness data yang digunakan. Asumsi normalitas akan ditolak apabila nilai z lebih besar dari nilai kritis $\pm 1,96$ pada tingkat signifikansi 5%. Uji normalitas dalam penelitian ini ditunjukkan dengan hasil pengolahan berupa output yang dapat dilihat, melalui tabel 4.12 berikut ini.

Tabel 4.12

Uji Normalitas Data

	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x19	1	9	0.443	1.81	-0.763	-1.557
x18	2	10	0.542	2.212	-0.266	-0.543
x20	1	10	0.569	2.325	-0.598	-1.221
x17	2	10	0.089	0.365	-0.497	-1.015
x16	1	9	-0.315	-1.286	0.92	1.878
x15	2	10	0.585	2.388	0.255	0.52
x14	2	9	-0.407	-1.661	-0.078	-0.158
x13	1	10	-0.118	-0.482	0.045	0.091
x9	4	10	0.283	1.157	-0.657	-1.34
x10	3	10	0.453	1.85	-0.066	-0.136
x11	3	10	0.16	0.651	-0.398	-0.812
x12	3	9	-0.263	-1.075	-0.464	-0.946
x7	1	10	-0.211	-0.863	0.205	0.418
x8	2	9	-0.277	-1.13	-0.049	-0.1
x1	1	9	-0.357	-1.458	-0.401	-0.818
x2	1	9	-0.158	-0.643	-0.502	-1.025
x3	1	10	-0.026	-0.105	-0.515	-1.051
x4	1	10	-0.023	-0.095	-0.357	-0.729
x5	1	9	0.083	0.341	-0.446	-0.91
x6	1	10	-0.26	-1.063	-0.197	-0.401
Multivariate					2.732	0.461

Sumber : Data yang diolah, 2004

Dengan menggunakan kriteria critical ratio sebesar $\pm 2,58$ pada tingkat signifikansi 1 %, maka melalui pengamatan angka – angka pada kolom C.R yang ditunjukkan pada tabel di atas dapat disimpulkan tidak ada angka yang lebih besar daripada $\pm 2,58$. dan kisaran angka – angka pada kolom skewness tidak ada yang melebihi $\pm 1,96$ pada tingkat signifikansi 5%. Hal tersebut memberikan bukti bahwa data yang digunakan mempunyai sebaran yang normal.

4.2.6.3 Evaluasi Outliers Univariate

Pengujian tentang ada atau tidaknya outliers univariate dilakukan dengan menganalisis nilai z dari data penelitian yang digunakan. Apabila terdapat nilai z yang lebih besar dari 3,00 maka berarti data ini termasuk dalam kategori outliers univariate. Hasil pengolahan data untuk mengetahui ada atau tidaknya outliers univariate dapat dilihat dalam tabel 4.11 di bawah ini.

Tabel 4.13

Statistik Deskriptif

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	100	-2.15989	1.92501	-2.0643209E-16	1.0000000
Zscore(X2)	100	-2.58913	2.28453	5.377643E-16	1.0000000
Zscore(X3)	100	-2.27844	2.52389	-1.8474805E-16	1.0000000
Zscore(X4)	100	-2.25903	2.50239	6.891189E-16	1.0000000
Zscore(X5)	100	-2.41366	2.01507	1.843144E-15	1.0000000
Zscore(X6)	100	-2.52981	2.48523	-4.8008472E-16	1.0000000
Zscore(X7)	100	-2.28044	2.56011	-6.0975530E-16	1.0000000
Zscore(X8)	100	-2.06738	2.15176	1.817123E-16	1.0000000
Zscore(X9)	100	-1.58049	2.35434	5.143455E-16	1.0000000
Zscore(X10)	100	-2.24042	2.37221	-2.6367797E-16	1.0000000
Zscore(X11)	100	-2.10372	2.25310	-4.5796700E-16	1.0000000
Zscore(X12)	100	-2.53175	1.56272	1.280226E-15	1.0000000
Zscore(X13)	100	-2.69233	2.63315	-1.9979678E-15	1.0000000
Zscore(X14)	100	-2.38128	1.95960	2.295907E-15	1.0000000
Zscore(X15)	100	-1.82558	2.81082	1.880982E-15	1.0000000
Zscore(X16)	100	-2.99204	2.21151	1.377370E-15	1.0000000
Zscore(X17)	100	-2.18914	2.56985	-8.6215757E-16	1.0000000
Zscore(X18)	100	-1.80587	2.58530	5.290907E-16	1.0000000
Zscore(X19)	100	-1.87694	2.22566	8.484966E-16	1.0000000
Zscore(X20)	100	-1.50877	2.49682	5.698567E-16	1.0000000
Valid N (listwise)	100				

Sumber : Data yang diolah, 2004

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai z setiap data X1 sampai dengan X20 pada kolom minimum dan maksimum tidak ada yang menunjukkan angka yang lebih dari $\pm 3,00$. hal ini berarti bahwa data yang dipakai dalam penelitian ini bebas dari outliers univariate.

4.2.6.4 Evaluasi outliers multivariate

Ada atau tidaknya outliers multivariate dapat dilihat dari jarak Mahalanobis (Mahalanobis distance). uji Mahalanobis dapat dilakukan dengan perhitungan jarak Mahalanobis melalui program Amos 4.0. Dari pengolahan data yang dilakukan, diperoleh hasil bahwa jarak Mahalanobis minimum adalah 9,853 dan maksimum adalah 34,614. Berdasarkan nilai chi-square yaitu 37,566 dengan derajat bebas 20 (jumlah variabel) pada tingkat signifikansi 0,01 dan tidak ada angka – angka dalam jarak Mahalanobis, baik minimum maupun maksimum yang melebihi nilai chi-square 37,566. dengan demikian data yang dipakai dalam penelitian ini bebas dari outliers Multivariate.

4.2.6.5 Evaluasi Multikolinearitas dan Singularitas

Indikasi adanya multikolinearitas dan singularitas dapat diketahui melalui nilai determinan matriks kovarian yang kecil atau mendekati nol. Hasil pengolahan data menunjukkan nilai determinan matriks kovarians sampel sebagai berikut.

Determinant of Sample Covariance Matrix = 1.0160e+003

Dengan melihat nilai determinan matriks kovarians sampel yang jauh dari nol maka dapat ditarik kesimpulan bahwa data yang dipakai dalam penelitian ini terbebas dari multikolinearitas dan singularitas.

4.2.6.6 Uji Kesesuaian Model

Uji kesesuaian model dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui seberapa baik tingkat kelayakan (goodness of fit) dari model penelitian. Penelitian ini harus memenuhi beberapa kriteria yang dipersyaratkan dalam operasi SEM. Hasil pengolahan data diharapkan memenuhi batas statistik yang telah ditentukan. Hasil uji kesesuaian model telah disajikan dalam Tabel 4.10.

Dari delapan kriteria yang disyaratkan, enam kriteria diantaranya (chi Square, Probability, TLI, CFI, Cmin/DF, dan RMSEA) diprediksikan baik dan dua kriteria lainnya (GFI dan AAGFI) diterima secara marginal. Dan hasil ini masih dianggap wajar bila secara umum kemudian disimpulkan bahwa model penelitian yang sedang dikembangkan ini mempunyai tingkat kelayakan (goodness of fit) yang relatif baik.

4.2.7 Tahap Interpretasi dan Modifikasi Model

Untuk melihat apakah model penelitian yang sedang dikembangkan ini dapat dikatakan baik, maka nilai standardized residual covariance yang kecil harus terpenuhi. Batas nilai standardized residual covariance yang disyaratkan untuk dipenuhi adalah $\pm 2,58$ yang berarti standardized residual covariance bernilai kecil dan syarat ini pun terpenuhi.

Tabel 4.14
Standardized Residual Covariances

	x19	x18	x20	x17	x16	x15	x14	x13	x9	x10	x11	x12	x7	x8	x1	x2	x3	x4	x5	x6
x19	0	0,126	0,032	-0,22	0,693	0,349	0,844	0,272	1,389	0,775	0,093	0,973	-0,166	-0,159	-0,572	0,188	-0,182	-0,669	-0,215	0,429
x18	0,126	0	-0,133	-1,211	-0,307	-0,243	-0,429	-0,528	-0,746	-0,398	-1,052	-0,917	0,954	0,457	-0,458	-0,254	-0,128	-0,305	-1,363	-1,253
x20	0,032	-0,133	0	-0,434	0,188	-0,358	-0,06	-0,113	0,052	0,089	-0,459	0,176	-0,117	0,006	0,05	0,225	0,113	0,026	-0,073	0,464
x17	-0,22	-1,211	-0,434	0	0,255	-0,194	0,026	-0,25	-0,956	-1,177	-0,301	-0,113	0,167	0,064	-0,244	-0,024	0,541	-0,779	0,071	0,287
x16	0,693	-0,307	0,188	0,255	0	-0,119	0,048	0,22	-0,353	-1,262	-0,655	-0,048	0,551	0,077	-0,873	-0,577	0,803	-0,413	-0,051	0,844
x15	0,349	-0,243	-0,358	-0,194	-0,119	0	0,036	0,106	-0,343	-0,025	-0,124	-0,387	0,281	0,387	-0,071	-0,951	-0,472	0,216	-0,204	-0,035
x14	0,844	-0,429	-0,06	0,026	0,048	0,036	0	-0,254	0,519	0,567	0,876	1,343	-0,554	-0,628	0,705	0,282	0,186	0,185	1,32	1,047
x13	0,272	-0,528	-0,113	-0,25	0,22	0,106	-0,254	0	-0,073	0,033	-0,208	0,482	0,405	0,171	-0,082	-0,311	0,751	-0,799	-0,543	0,193
x9	1,389	-0,746	0,052	-0,956	-0,353	-0,343	0,519	-0,073	0	0,361	-0,167	0,049	-0,261	-0,725	-0,134	-0,235	-0,331	-0,228	0,194	0,316
x10	0,775	-0,399	0,059	-1,177	-1,262	-0,025	0,567	0,033	0,361	0	-0,015	-0,053	0,399	0,373	0,711	0,158	-0,196	-0,438	-0,485	-0,036
x11	0,093	-1,052	-0,459	-0,301	-0,655	-0,124	0,876	-0,208	-0,167	-0,015	0	0,023	-0,061	-0,21	0,268	-0,215	0,289	-0,569	-0,536	-0,094
x12	0,973	-0,917	0,176	-0,113	-0,048	-0,387	1,343	0,482	0,049	-0,053	0,023	0	0,286	0,417	0,393	0,014	0,174	-0,121	0,094	0,342
x7	-0,166	0,954	-0,117	0,167	0,551	0,281	-0,554	0,405	-0,261	0,399	-0,061	0,286	0	0	-0,148	-0,801	-0,675	0,264	0,483	0,11
x8	-0,159	0,457	0,006	0,064	0,077	0,387	-0,628	0,171	-0,725	0,373	-0,21	0,417	0	0	0,237	-0,572	-0,206	0,491	0,519	-0,224
x1	-0,572	-0,458	0,05	-0,244	-0,873	-0,071	0,705	-0,082	-0,134	0,711	0,268	0,393	-0,148	0,237	0	0,276	0,389	-0,176	-0,443	-0,278
x2	0,188	-0,254	0,225	-0,024	-0,577	-0,961	0,282	-0,311	-0,235	0,158	-0,215	0,014	-0,801	-0,572	0,276	0	0,446	0,003	-0,622	0,019
x3	-0,182	-0,128	0,113	0,541	0,003	-0,472	0,186	0,751	-0,331	-0,196	0,289	0,174	-0,675	-0,206	0,389	0,446	0	-0,579	-0,052	-0,493
x4	-0,669	-0,305	0,026	-0,779	-0,413	0,216	0,185	-0,799	-0,228	-0,438	-0,569	-0,121	0,264	0,491	-0,176	0,003	-0,579	0	0,396	0,304
x5	-0,215	-1,363	-0,073	0,071	-0,051	-0,204	1,32	-0,543	0,194	-0,485	-0,536	0,094	0,483	0,519	-0,443	-0,622	-0,052	0,396	0	0,808
x6	0,429	-1,253	0,464	0,287	0,844	-0,036	1,047	0,193	0,316	-0,036	-0,094	0,342	0,11	-0,224	-0,278	0,019	-0,493	0,304	0,808	0

Sumber : Data yang diolah, 2004

4.3 Uji Reliabilitas dan Variance Extract

Penilaian undimensionalitas dan reliabilitas dilakukan untuk mengetahui apakah suatu indikator memiliki derajat kesesuaian yang baik dalam menerangkan satu dimensi dalam sebuah model. Undimensionalitas sendiri merupakan asumsi yang digunakan dalam menghitung reliabilitas. Reliabilitas adalah ukuran konsistensi dari indikator dalam mengindikasikan sebuah konstruk. Ada dua cara yang dapat digunakan, yaitu dengan melihat construct reliability dan variance extract 0,05.

4.3.1 Uji reliabilitas Konstruk

Uji reliabilitas adalah sebuah uji yang hasilnya merupakan informasi sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relatif sama jika pengukuran pada objek penelitian yang sama dilakukan kembali. Nilai reliabilitas minimum dari dimensi pembentuk variabel laten yang dapat diterima adalah sebesar 0,70. untuk mendapatkan nilai tingkat reliabilitas dimensi opembentuk variabel laten maka rumus yang digunakan adalah sebagai berikut :

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{Standard Loading})^2}{(\sum \text{Standard Loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

Keterangan:

- standard loading diperoleh dari standardized loading untuk setiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan AMOS 4.0
- ϵ_j adalah Measurement Error dari setiap indikator. Measurement Error dapat diperoleh dari perhitungan : $1 - (\text{standard loading})^2$

Untuk mempermudah tampilan dalam analisis, hasil perhitungan dengan menggunakan rumus diatas tersaji dalam tabel 4.15. Tabel tersebut merupakan rangkuman hasil perhitungan tingkat reliabilitas indikator (dimensi) untuk setiap variabel.

4.3.2 *Variance Extract*

Variance Extract merupakan informasi yang menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk/ variabel laten yang dikembangkan. Minimum nilai variance extract yang dapat diterima adalah sebesar 0,50. persamaan untuk mendapatkan *Variance Extract* adalah :

$$\text{Variance Extract} = \frac{\sum \text{Standard Loading}^2}{\sum \text{Standard Loading}^2 + \sum \epsilon_j}$$

Seperti pada penyajian hasil uji reliabilitas konstruk, hasil uji variance extract pun ditampilkan dalam bentuk tabel. Dan untuk menyederhanakan tampilan, keduanya tampak dalam tabel 4.15.

Pada tabel 4.15 dapat diketahui bahwa nilai reliabilitas konstruk dan variance extract berada di atas batas nilai yang telah disyaratkan dimana semua nilai reliabilitas konstruk berada di atas 0,70 dan semua nilai variance extract berada di atas 0,50. secara umum dapat disimpulkan bahwa indikator – indikator yang digunakan sebagai observed variable relatif mampu menjelaskan variabel laten yang dibentuknya.

Tabel 4.15
Hasil Uji Reliabilitas dan Variance Extract

	Loading	Loading2	Error	ε_j	jml loading	Construct Reliability	Variance Extract
KEKS					21,5296	0,8997	0,5999
X1	0,84	0,7056	0,71	0,29			
X2	0,81	0,6561	0,65	0,35			
X3	0,74	0,5476	0,55	0,45			
X4	0,76	0,5776	0,58	0,42			
X5	0,72	0,5184	0,52	0,48			
X6	0,77	0,5929	0,59	0,41			
Σ	4,64	3,5982	3,6	2,4			
KDINT					3,6864	0,9584	0,9202
X7	0,93	0,8649	0,86	0,14			
X8	0,99	0,9801	0,98	0,02			
Σ	1,92	1,845	1,84	0,16			
KPINT					9,4864	0,8844	0,6594
X9	0,75	0,5625	0,56	0,44			
X10	0,77	0,5929	0,66	0,34			
X11	0,9	0,81	0,8	0,2			
X12	0,66	0,4356	0,74	0,26			
Σ	3,08	2,401	2,76	1,24			
KORG					12,4609	0,8335	0,5027
X13	0,75	0,5625	0,57	0,43			
X14	0,76	0,5776	0,57	0,43			
X15	0,66	0,4356	0,44	0,56			
X16	0,77	0,5929	0,59	0,41			
X17	0,59	0,3481	0,34	0,66			
Σ	3,53	2,5167	2,51	2,49			
KKEL					6,0025	0,8634	0,6825
X18	0,66	0,4356	0,44	0,56			
X19	0,85	0,7225	0,72	0,28			
X20	0,94	0,8836	0,89	0,11			
Σ	2,45	2,0417	2,05	0,95			

4.4 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis merupakan pembuktian statistik atas semua yang telah dihipotesiskan dalam penelitian ini berdasarkan telaah pustaka. Pengujian hipotesis ini didasarkan pada hasil pengolahan data dalam penelitian dengan menggunakan analisis SEM. Secara general pengujian hipotesis ini dilakukan dengan menganalisis nilai Critical Ratio (CR) dan nilai probabilitas (P) sebagai hasil dari pengolahan data yang dibandingkan dengan batasan statistik yang dipersyaratkan. Nilai critical ratio yang dipersyaratkan adalah di atas 2,00 dan nilai probabilitas yang disyaratkan adalah di bawah 0,05. jika hasil dari pengolahan data memenuhi persyaratan tersebut maka hipotesis dalam penelitian yang diajukan dalam penelitian ini dinyatakan dapat diterima.

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini akan dibahas secara terperinci dan bertahap sesuai dengan urutan-urutan hipotesis yang diajukan. Dalam penelitian ini ada tujuh hipotesis yang diajukan, dan pembahasannya adalah sebagai berikut

Hipotesis 1 pada penelitian ini adalah keadilan eksternal akan secara positif berpengaruh terhadap komitmen organisasional, dari hasil pengolahan data diketahui bahwa nilai CR pada keterkaitan keadilan eksternal dengan komitmen organisasional adalah sebesar 2,093 dan nilai P sebesar 0,036. kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat yaitu di atas 2,0 untuk CR dan di bawah 0,05 untuk nilai P dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 1 penelitian ini diterima. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ketika hasil yang didapatkan dari karyawan (gaji, promosi dan tunjangan) dibandingkan dengan pihak lain itu lebih baik maka

kepemilikan terhadap perusahaan dia bekerja maka makin tinggi dan kepedulian terhadap perusahaan semakin tinggi. Hal ini memiliki arti bahwa makin tinggi tingkat keadilan eksternal seorang pekerja maka makin tinggi komitmen organisasionalnya.

Hipotesis 2 pada penelitian ini adalah keadilan eksternal akan secara negatif berpengaruh terhadap keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi, dari hasil pengolahan data diketahui bahwa nilai CR pada keterkaitan keadilan eksternal dengan keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi adalah sebesar - 2,327 dan nilai P sebesar 0,020. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat yaitu di atas 2,0 untuk CR dan di bawah 0,05 untuk nilai nilai P dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 2 penelitian ini diterima. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa ketika hasil yang didapatkan karyawan lebih rendah dibanding dengan hasil yang diberikan kepada perusahaan lain maka karyawan tersebut merasa perusahaan dia bekerja tidak memberikan hasil yang adil, sehingga karyawan tersebut cenderung untuk mencari pekerjaan dengan penghasilan yang lebih baik di perusahaan lain. Hal ini memiliki arti bahwa makin rendah tingkat keadilan eksternal seorang pekerja maka makin tinggi keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi .

Hipotesis 3 pada penelitian ini adalah keadilan prosedural internal akan secara positif berpengaruh terhadap komitmen organisasional, dari hasil pengolahan data diketahui bahwa nilai CR pada keadilan prosedural internal dengan komitmen organisasional adalah sebesar 2,093 dan nilai P sebesar 0,036. kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat yaitu di atas 2,0 untuk CR dan dibawah 0,05 untuk nilai nilai P dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 3 penelitian

ini diterima. Hasil penelitian menunjukkan bahwa jika perusahaan menaati aturan-aturan yang berlaku di perusahaan dalam menentukan gaji karyawan maka karyawan akan merasa bahwa dirinya diperhatikan oleh perusahaan terutama dalam pemberian bonus atau tunjangan sehingga mereka merasa bahwa perusahaan seperti bagian keluarga. Hal ini memiliki arti bahwa makin tinggi tingkat keadilan prosedural internal seorang pekerja maka makin tinggi komitmen organisasionalnya.

Hipotesis 4 pada penelitian ini adalah keadilan prosedural internal yang dirasakan akan secara negatif berpengaruh terhadap keinginan untuk keluar dari organisasi, dari hasil pengolahan data diketahui bahwa nilai CR pada keadilan prosedural internal dengan keinginan untuk keluar dari organisasi adalah sebesar -3,903 dan nilai P sebesar 0,000. kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat yaitu di atas 2,0 untuk CR dan di bawah 0,05 untuk nilai nilai P dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 4 penelitian ini diterima. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketika perusahaan tidak mengikuti prosedur atau aturan yang berlaku dalam perhitungan hasil yang diterima karyawan baik itu tunjangan, komisi atau gaji maka karyawan tersebut merasa ia diperlakukan secara tidak adil akibatnya mereka berpikir untuk keluar atau mencari pekerjaan baru. Hal ini memiliki arti bahwa makin rendah tingkat keadilan prosedural internal seorang pekerja maka makin makin tinggi keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi .

Hipotesis 5 pada penelitian ini adalah Keadilan distributif internal yang dirasakan akan secara positif berpengaruh terhadap komitmen organisasional, dari hasil pengolahan data diketahui bahwa nilai CR pada Keadilan distributif internal

dengan komitmen organisasional adalah sebesar 3,101 dan nilai P sebesar 0,002. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat yaitu di atas 2,0 untuk CR dan di bawah 0,05 untuk nilai nilai P dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 5 penelitian ini diterima. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang menerima hasil sesuai dengan yang didapatkan rekan kerja pada satu kelompok (tidak ada perbedaan dalam gaji pokok dan perhitungan bonus sesuai dengan jumlah produksi yang dihasilkan) maka karyawan itu mempunyai perasaan memiliki terhadap perusahaan. Hal ini memiliki arti bahwa makin tinggi tingkat keadilan distributif internal seorang pekerja maka makin tinggi komitmen organisasionalnya.

Hipotesis 6 pada penelitian ini adalah Keadilan distributif internal yang dirasakan akan secara negatif berpengaruh terhadap keinginan untuk keluar dari organisasi, dari hasil pengolahan data diketahui bahwa nilai CR pada keterkaitan keadilan eksternal dengan komitmen organisasional adalah sebesar - 2,201 dan nilai P sebesar 0,028. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat yaitu di atas 2,0 untuk CR dan di bawah 0,05 untuk nilai nilai P dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 6 penelitian ini diterima. Hasil penelitian menunjukkan bahwa jika pendistribusian hasil antar karyawan itu tidak seimbang terutama jika dibandingkan dengan rekan kerja dalam satu kelompok maka timbul pikiran untuk keluar dari pekerjaan tersebut. Hal ini memiliki arti bahwa makin rendah tingkat keadilan distributif internal yang dirasakan eksternal seorang pekerja maka makin tinggi keinginan untuk keluar dari organisasi.

Hipotesis 7 pada penelitian ini adalah komitmen organisasional berpengaruh negatif terhadap keinginan untuk keluar dari organisasi, dari hasil pengolahan data diketahui bahwa nilai CR pada komitmen organisasional dengan keinginan untuk keluar dari organisasi adalah sebesar - 2,093 dan nilai P sebesar 0,036. kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat yaitu di atas 2,0 untuk CR dan di bawah 0,05 untuk nilai P dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 7 penelitian ini diterima. Hasil penelitian menunjukkan bahwa jika seorang karyawan merasa bahwa perusahaan tempat bekerja seperti bagian dari keluarga dan sangat berarti bagi dia (perusahaan merupakan lahan untuk mencari uang, bersosialisasi dan sebagai tempat untuk aktualisasi diri) maka pikiran untuk mencari pekerjaan rendah. Hal ini memiliki arti bahwa makin tinggi tingkat komitmen organisasional seorang pekerja maka makin rendah keinginan untuk keluar dari organisasi.

4.5 Analisis Pengaruh

Analisis pengaruh perlu dilakukan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Besar pengaruh masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen dapat dilihat pada tabel 4.16, sedangkan pengaruh secara tidak langsung dan pengaruh total dapat dilihat dalam tabel 4.17 dan tabel 4.18

Dari tabel 4.16 dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh langsung dari keadilan eksternal terhadap komitmen organisasional sebesar 0.270, pengaruh langsung dari keadilan eksternal terhadap keinginan karyawan untuk keluar sebesar -

0.240, pengaruh langsung keadilan prosedural internal terhadap komitmen organisasional sebesar 0.382 dan pengaruh langsung keadilan prosedural internal terhadap keinginan karyawan untuk keluar sebesar -0.394. selain itu, terdapat pula pengaruh langsung keadilan distributif internal terhadap komitmen organisasional sebesar 0.300 dan pengaruh langsung keadilan distributif internal terhadap keinginan karyawan untuk keluar sebesar -0.177 serta pengaruh langsung komitmen organisasional terhadap keinginan karyawan untuk keluar sebesar -0.246.

Tabel 4.16

Pengaruh Langsung yang Distandarisasi

	KDINT	KPINT	KEKS	KORG	KKEL
KORG	0.300	0.382	0.270	0	0
KKEL	-0.177	0.394	0.240	-0.246	0
x19	0	0	0	0	0.850
x18	0	0	0	0	0.661
x20	0	0	0	0	0.945
x17	0	0	0	0.587	0
x16	0	0	0	0.766	0
x15	0	0	0	0.664	0
x14	0	0	0	0.756	0
x13	0	0	0	0.753	0
x1	0	0	0.841	0	0
x9	0.751	0	0	0	0
x10	0.773	0	0	0	0
x11	0.897	0	0	0	0
x12	0.858	0	0	0	0
x7	0	0.928	0	0	0
x8	0	0.990	0	0	0
x2	0	0	0.806	0	0
x3	0	0	0.743	0	0
x4	0	0	0.764	0	0
x5	0	0	0.720	0	0
x6	0	0	0.770	0	0

Sumber : Data yang diolah, 2004

Pada tabel 4.16 juga dapat dilihat *loading factor* atau nilai lamda dari masing-masing indikator dimana nilai-nilai tersebut menunjukkan pengaruh langsung dari masing-masing indikator yang membentuk variabel-variabel laten yang dianalisis dalam penelitian ini.

Tabel 4.17

Pengaruh Tidak Langsung yang Distandarisasi

	KDINT	KPINT	KEKS	KORG	KKEL
KORG	0	0	0	0	0
KKEL	-0.074	-0.094	0.066	0	0
x19	-0.214	-0.415	-0.261	-0.209	0
x18	-0.166	-0.323	-0.203	-0.163	0
x20	-0.237	-0.461	-0.290	-0.233	0
x17	0.176	0.224	0.158	0	0
x16	0.230	0.293	0.207	0	0
x15	0.199	0.254	0.179	0	0
x14	0.227	0.289	0.204	0	0
x13	0.226	0.288	0.203	0	0
x1	0	0	0	0	0
x9	0	0	0	0	0
x10	0	0	0	0	0
x11	0	0	0	0	0
x12	0	0	0	0	0
x7	0	0	0	0	0
x8	0	0	0	0	0
x2	0	0	0	0	0
x3	0	0	0	0	0
x4	0	0	0	0	0
x5	0	0	0	0	0
x6	0	0	0	0	0

Sumber : Data yang diolah, 2004

Dari tabel 4.17 menunjukkan adanya pengaruh tidak langsung dari masing – masing variabel terhadap variabel – variabel lainnya. Dari tabel 4.17 dapat dilihat bahwa terdapat pengaruh tidak langsung dari keadilan eksternal terhadap keinginan

karyawan untuk keluar sebesar -0.066 , pengaruh tidak langsung keadilan prosedural internal terhadap keinginan karyawan untuk keluar sebesar -0.094. selain itu, terdapat pula pengaruh tidak langsung keadilan distributif internal terhadap keinginan karyawan untuk keluar sebesar -0.074.

Tabel 4.18

Pengaruh Total yang Distandarisasi

	KDINT	KPINT	KEKS	KORG	KKEL
KORG	0.300	0.382	0.270		
KKEL	-0.251	-0.488	-0.307	-0.246	
x19	-0.214	-0.415	-0.261	-0.209	0.850
x18	-0.166	-0.323	-0.203	-0.163	0.661
x20	-0.237	-0.461	-0.290	-0.233	0.945
x17	0.176	0.224	0.158	0.587	0
x16	0.230	0.293	0.207	0.766	0
x15	0.199	0.254	0.179	0.664	0
x14	0.277	0.289	0.204	0.756	0
x13	0.226	0.288	0.203	0.753	0
x1	0	0	0.841	0	0
x9	0.751	0	0	0	0
x10	0.773	0	0	0	0
x11	0.897	0	0	0	0
x12	0.858	0	0	0	0
x7	0	0.928	0	0	0
x8	0	0.990	0	0	0
x2	0	0	0.806	0	0
x3	0	0	0.743	0	0
x4	0	0	0.764	0	0
x5	0	0	0.720	0	0
x6	0	0	0.770	0	0

Sumber : Data yang diolah, 2004

Tabel 4.18 menunjukkan pengaruh total dari masing-masing variabel terhadap variabel tertentu. Angka- angka yang terdapat dalam tabel di atas merupakan akumulasi besarnya pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung dari masing-

masing variabel terhadap variabel tertentu. Pengaruh total dari keadilan distributif internal terhadap komitmen organisasi dan keinginan karyawan untuk keluar masing-masing sebesar 0.300 dan -0.251. Pengaruh total dari keadilan prosedural internal terhadap komitmen organisasi dan keinginan karyawan untuk keluar masing-masing sebesar 0.382 dan -0.307. Pengaruh total dari keadilan eksternal terhadap komitmen organisasi dan keinginan karyawan untuk keluar masing-masing sebesar 0.270 dan -0.307. Pengaruh total dari komitmen organisasional terhadap keinginan karyawan untuk keluar sebesar -0.246.

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1 Kesimpulan

Setelah pengolahan data dan analisis hasil dilakukan, selanjutnya akan ditarik kesimpulan yang didasarkan dari hasil pengujian hipotesis pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Secara lengkap kesimpulan yang diambil diuraikan sebagai berikut.

5.1.1 Kesimpulan Hipotesis 1

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa Keadilan eksternal yang dirasakan akan secara positif berpengaruh terhadap komitmen organisasional setelah dilakukan pengujian terhadap hipotesis 1 dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis 1 diterima. Pembuktian hipotesis 1 didasarkan pada persyaratan statistik yang telah dipenuhi.

Dengan hasil hipotesis ini, maka hasil penelitian ini membuktikan bahwa jika karyawan merasakan keadilan eksternal maka komitmen organisasional dari karyawan tersebut akan meningkat. Hal ini mendukung pendapat dari penelitian Inverson dan Roy (1994) yang menghubungkan keadilan eksternal dengan komitmen organisasional. Mereka merasa bahwa karyawan yang merasakan diperlakukan secara adil maka akan diidentifikasi dan terlibat dalam organisasi dan hal itu mempunyai loyalitas yang lebih tinggi terhadap organisasi. Penelitian yang mendukung dilakukan oleh Robert, Coulson, dan Chonko (1999) menemukan bahwa keadilan eksternal

memainkan peranan yang penting terhadap komitmen organisasional dan keinginan untuk keluar.

5.1.2 Kesimpulan Hipotesis 2

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa Keadilan eksternal yang dirasakan akan secara negatif berpengaruh terhadap keinginan karyawan untuk keluar, setelah dilakukan pengujian terhadap hipotesis 2 dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis 2 diterima. Pembuktian hipotesis 2 didasarkan pada persyaratan statistik yang telah dipenuhi.

Dengan hasil hipotesis ini, maka hasil penelitian ini membuktikan bahwa keadilan eksternal yang dirasakan oleh karyawan akan menurunkan keinginan mereka untuk keluar dari organisasi. Pernyataan tersebut sesuai dengan Robert, Coulson, dan Chonko (1999) menemukan bahwa keadilan eksternal memainkan peranan yang penting terhadap keinginan untuk keluar.

5.1.3 Kesimpulan Hipotesis 3

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa Keadilan prosedural internal yang dirasakan akan secara positif berpengaruh terhadap komitmen organisasional, setelah dilakukan pengujian terhadap hipotesis 3 dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis 3 diterima. Pembuktian hipotesis 3 didasarkan pada persyaratan statistik yang telah dipenuhi.

Dengan hasil hipotesis ini, maka hasil penelitian ini membuktikan bahwa jika Keadilan prosedural internal yang dirasakan karyawan semakin baik maka komitmen organisasional yang ia rasakan makin bertambah. Hal tersebut sesuai dengan

pendapat (Mc Farlin dan Sweeney, 1992) dan (Korsgaard et al., 1995) telah menghasilkan kesimpulan bahwa pertimbangan atas masukan dan pengaruh anggota-anggota tim pengambilan keputusan dapat meningkatkan persepsi mereka terhadap keadilan prosedural, yang pada gilirannya akan meningkatkan komitmen mereka terhadap keputusan organisasi, kedekatan mereka terhadap kelompok dan kepercayaan terhadap pemimpin

5.1.4 Kesimpulan Hipotesis 4

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa Keadilan prosedural internal yang dirasakan akan secara negatif berpengaruh terhadap keinginan karyawan untuk keluar, setelah dilakukan pengujian terhadap hipotesis 4 dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis 4 diterima. Pembuktian hipotesis 4 didasarkan pada persyaratan statistik yang telah dipenuhi.

Dengan demikian penelitian ini memberikan dukungan yang signifikan terhadap konsep yang menyatakan bahwa pemberian promosi dan insentif secara adil akan berdampak pada rendahnya keinginan karyawan untuk keluar hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Arif Hassan, 2001) dan (Roberts, Coulson dan Chonko, 1999) dengan menggunakan sampel yang berbeda dari *salespeople* dan sampel dari manajer, mereka menemukan bahwa keadilan prosedural berpengaruh negatif terhadap keinginan untuk keluar .

5.1.5 Kesimpulan Hipotesis 5

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa Keadilan distributif internal yang dirasakan akan secara positif berpengaruh terhadap komitmen organisasional, setelah

dilakukan pengujian terhadap hipotesis 5 dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis 5 diterima. Pembuktian hipotesis 5 didasarkan pada persyaratan statistik yang telah dipenuhi.

Dengan hasil hipotesis ini, maka hasil penelitian ini membuktikan bahwa jika Keadilan distributif internal yang dirasakan karyawan semakin baik maka komitmen organisasional yang ia rasakan makin bertambah. Hal ini sesuai pernyataan dari Skalicki dan Folger (1997) yang berpendapat bahwa apabila karyawan mempersepsikan bahwa kontribusi mereka terhadap organisasi seimbang dengan imbalan yang akan mereka terima, maka karyawan akan cenderung memberikan reaksi - reaksi positif seperti kepuasan dan komitmen. Folger dan Konovsky (1989) juga mengemukakan hal yang hampir sama bahwa keadilan distributif dan keadilan prosedural berhubungan dalam mempengaruhi komitmen organisasional dan kepercayaan terhadap manajemen.

5.1.6 Kesimpulan Hipotesis 6

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa Keadilan distributif internal yang dirasakan akan secara negatif berpengaruh terhadap keinginan karyawan untuk keluar, setelah dilakukan pengujian terhadap hipotesis 6 dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis 6 diterima. Pembuktian hipotesis 6 didasarkan pada persyaratan statistik yang telah dipenuhi.

Dengan demikian penelitian ini memberikan dukungan yang signifikan terhadap konsep yang menyatakan bahwa pemberian gaji, tunjangan tambahan, kenaikan gaji dan aktualisasi diri secara adil akan berdampak pada rendahnya

keinginan karyawan untuk keluar hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Arif Hassan, 2001) dan (Roberts, Coulson dan Chonko, 1999) dengan menggunakan sampel yang berbeda dari *salespeople* dan sampel dari manajer, mereka menemukan bahwa keadilan distribusif berpengaruh negatif terhadap keinginan untuk keluar .

5.1.7 Kesimpulan Hipotesis 7

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa komitmen organisasional berpengaruh negatif terhadap keinginan untuk keluar dari organisasi setelah dilakukan pengujian terhadap hipotesis 7 dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis 7 diterima.

Enser et al (2001) mengemukakan bahwa komitmen organisasional mempunyai hubungan yang signifikan negatif terhadap keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi. Studi yang dilakukan oleh Gotcher et al (1999) dan Leach dan Westbrook (2000) juga memberikan temuan bahwa antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional ternyata berhubungan negatif dengan keinginan karyawan untuk pindah kerja. Bagi individu yang mempunyai komitmen tinggi terhadap perusahaan tempat dia bekerja akan kecil kemungkinannya bagi karyawan tersebut untuk mencari pekerjaan pada tempat lain sehingga semakin tinggi komitmen karyawan maka akan semakin rendah keinginan karyawan untuk pindah kerja.

5.2 Kesimpulan Perumusan Permasalahan

Penelitian ini menempatkan isu manajemen karyawan produksi perusahaan mebel mengenai persepsi keadilan dan peran yang mereka jalankan dalam tingkatan komitmen organisasional dan keinginan karyawan untuk keluar.

Rekomendasi manajerial yang spesifik yang didasarkan atas hasil penelitian untuk menjawab perumusan masalah ini adalah :

1. Bahwa keadilan internal lebih penting daripada keadilan eksternal dalam memahami komitmen organisasional.
2. Kebutuhan permintaan yang menyangkut promosi internal dan pemberian gaji merupakan hal yang penting dalam meningkatkan komitmen organisasional karyawan produksi.
3. Persepsi keadilan internal lebih penting daripada keadilan eksternal dalam menjelaskan keinginan karyawan untuk keluar.
4. Persepsi keadilan internal misalnya gaji, promosi, insentif dan pengakuan karyawan merupakan hal yang penting dalam menjelaskan keinginan karyawan untuk keluar.
5. Persepsi eksternal dari keadilan gaji dan promosi merupakan hal yang penting dalam menjelaskan keinginan karyawan untuk keluar.
6. Persepsi keadilan distributif lebih penting daripada keadilan prosedural ketika menjelaskan komitmen organisasional.
7. Persepsi keadilan prosedural lebih penting daripada keadilan distributif ketika menjelaskan keinginan karyawan untuk keluar.

8. Komitmen organisasional karyawan produksi secara negatif berhubungan dengan keinginan karyawan untuk keluar. Hal yang bisa menjelaskan mungkin karena keadaan alamiah yang unik dari karyawan produksi dan keadaan psikologi yang mempengaruhinya.

5.3 Implikasi Teoritis

Berdasarkan model penelitian teoritis yang diajukan dalam penelitian ini dan telah duji kesesuaian model (*fit model*) melalui alat analisis *Structural Equation Model* (SEM) dapat memperkuat konsep – konsep teoritis dan memberikan dukungan empiris pada beberapa hal penting sebagai berikut :

Persepsi dari keadilan eksternal secara positif berhubungan dengan komitmen organisasional. Persepsi aspek keadilan eksternal yang paling penting adalah promosi dan pembayaran gaji dalam menjelaskan komitmen pekerja produksi.

Penelitian ini menemukan bahwa aspek dari keadilan eksternal berpengaruh pada organisasional komitmen. Hal ini memperkuat konsep yang diajukan Livingstone et al(1995) menemukan bahwa persepsi keadilan juga mempengaruhi kepuasan pekerjaan. Sehingga menjadi hal yang penting bahwa manajer produksi harus mengerti bagaimana peran relatif dan peraturan dari keadilan ini yang berhubungan dengan besarnya kompensasi. Faktor alamiah dari jangka waktu yang lama merupakan aspek dari keadilan dalam membantu memahami komitmen organisasional pekerja produksi.

Faktor promosi memperlihatkan sebagian komitmen organisasional sebagai cara pengakuan organisasi kepada karyawannya. Hasil kami menyatakan bahwa

manajer produksi harus berhati-hati ketika memberikan promosi kepada pekerjanya untuk memastikan bahwa proses dan hasil dari promosi itu dirasakan adil bagi setiap pihak. Sebagai tambahan, merupakan hal yang penting bagi komitmen organisasional eksternal pekerja bahwa mereka akan merasa jika usahanya itu dihargai atau diakui mereka dengann dibanding perusahaan lain dalam industri yang sama.

Ketika keadilan eksternal dikaitkan dengan turn over, penelitian ini menemukan bahwa persepsi eksternal dari gaji dan promosi yang tidak adil akan meningkatkan turn over merupakan suatu hal yang penting bagi industri manufaktur bahwa manajer produksi mengerti dan mengidentifikasi (perusahaan dan individu) yang dijadikan perbandingan pekerja produksinya, sesuai dari penelitian Robert Chonko (1989) yang mengatakan bahwa manajer akan menghadapi kesulitan dalam membuat keputusan kompensasi karena pekerja mempunyai tujuan berbeda dalam mencapai kepuasannya, manajer akan menggunakan evaluasi pekerjaan, menggunakan data industri yang obyektif, mewawancarai beberapa pekerja secara individu atau dalam kelompok kecil tentang standar perbandingan atau menyewa konsultan. Manajer harus menyediakan data yang obyektif yang memperlihatkan pekerja telah dibayar secara adil baik itu dalam perusahaan atau diluar perusahaan. Hal yang sama juga harus dilakukan dalam pemberian promosi. Pekerja butuh diperlihatkan bahwa kesempatan untuk promosi sesuai atau exceed seimbang dengan kesempatan promosi di perusahaan lain dalam satu industri.

Keadilan prosedural internal ternyata dapat meningkatkan komitmen organisasional pekerja produksi. Ketika karyawan merasakan prosedur yang adil,

perasaan tidak suka atau kebencian terhadap perusahaan akan minimal meskipun ketika keadilan distributifnya rendah keadilan dari prosedur perusahaan mempunyai dampak terhadap komitmen organisasional, karena prosedur didefinisikan sebagai kapasitas perusahaan untuk memperlakukan karyawan-karyawan secara adil (Mc Farlon dan Sweeney, 1992). Lind dan Tayler (1988) mengumpulkan bahwa keadilan prosedur lebih berhubungan dengan evaluasi perusahaan yang membutuhkan pandangan jangka panjang seperti komitmen organisasional. Folger dan Konovsky (1989) mengatakan bahwa sistem penilaian biasanya kurang memfokuskan pada keadilan distributif.

Sistem penghargaan yang berlaku pada perusahaan juga jelas karena hal tersebut menyangkut nilai dan kepercayaan perusahaan. Perusahaan juga harus bisa menentukan aspek utama dari sistem penghargaan, bagaimana penghargaan itu diberikan dan berupa apa penghargaan tersebut.

Keadilan prosedural internal terbukti secara negatif berhubungan dengan keinginan keinginan turn over. Manajer produksi harus berhati-hati untuk mendistribusikan penghargaan. Folger dan Konovsky (1989) memberikan saran untuk memaastikan persepsi dari keadilan prosedural dalam menentukan penghargaan yaitu:

1. Meminta karyawan untuk memberikan masukan dan manajer mencoba untuk mengevaluasi dan menggunakannya.
2. Ada dua aspek komunikasi selama proses evaluasi

3. Memperkenankan karyawan untuk menentang dan membantah dalam proses evaluasi.
4. Manajer produksi seharusnya mengenal atau mengetahui kecepatan pekerjaan secara umum.
5. Konsisten dengan standar peraturan yang berlaku.

Keadilan Distributif didefinisikan sebagai persepsi karyawan terhadap keseimbangan antara masukan dengan hasil yang mereka terima. Penelitian ini mendukung dari riset yang dilakukan oleh Mc Farley dan Sweeney (1992) yang menyatakan bahwa pengaruh keadilan distributif terhadap pembayaran gaji lebih tinggi dibandingkan pengaruh keadilan prosedural, pengaruh keadilan distributif terhadap komitmen ditemukan lebih tinggi dibanding pengaruh keadilan prosedural.

Folger dan Konovsky (1989) menemukan bahwa keadilan distributif dan keadilan prosedural berhubungan terhadap manajemen. Persepsi keadilan prosedural lebih kuat dibandingkan keadilan distributif dalam mempengaruhi komitmen organisasional dan kepercayaan terhadap manajemen.

Fields et al., 2000 melakukan penelitian mengenai hubungan antara persepsi keadilan distributif, keadilan prosedural, keinginan untuk tetap tinggal, kepuasan kerja dan penilaian atas penyeliaan. Mereka menemukan baik keadilan distributif maupun prosedural berhubungan dengan keinginan untuk tetap tinggal, kepuasan kerja dan penilaian atas penyeliaan.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian dari Alexander dan Ruderman (1987) menemukan bahwa keinginan untuk keluar memperlihatkan hubungan yang

kuat dengan keadilan prosedural daripada keadilan distribusi dan hasil penelitian ini kontradiksi dengan penelitian yang dilakukan Robert, Coulson dan Chonko (1999) menemukan bahwa keadilan distributif lebih penting terhadap komitmen organisasional dan keinginan untuk keluar daripada keadilan prosedural.

Komitmen organisasional digunakan sebagai ukuran karyawan mengenai kekuatan pemahaman atau penghayatan dari tujuan dan nilai organisasi. Hasil penelitian ini semakin memperkuat konsep penelitian dari Porter, Streers, Mowday, dan Boulian, 1974 mengenai komitmen karyawan dihubungkan dengan kepuasan kerja, tingkat absensi, keinginan untuk pindah dan kinerja (produktivitas). Penelitian tersebut menggunakan sampel teknisi, komitmen organisasional ditemukan sebagai indikator yang lebih baik daripada kepuasan kerja dalam menentukan keinginan karyawan untuk mempertahankan atau meninggalkan organisasi. Hasil penelitian ini juga mengkonfirmasi penelitian yang dilakukan oleh Glison dan Durick (1988) juga menemukan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan lingkungan kerja sedangkan komitmen organisasional lebih berhubungan dalam mengorganisasikan karyawan. Jadi semakin tinggi komitmen yang dimiliki oleh seorang karyawan maka keinginan dia untuk keluar semakin kecil.

5.4 Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian di atas maka dapat dikembangkan sebuah konsep yang dapat meningkatkan komitmen dan menurunkan tingkat *turnover intention* dalam industri mebel di Semarang. Pihak manajemen perusahaan hendaknya

memperhatikan faktor- faktor yang dapat mempengaruhi keadilan baik dilihat dari segi eksternal maupun internalnya.

Dilihat dari hasil pengolahan data keadilan distribusi internal merupakan faktor yang paling besar terhadap komitmen organisasional (0,57). Oleh karena itu perusahaan perlu memberikan perhatian yang besar terhadap faktor – faktor yang ada pada keadilan distribusi internal. Faktor paling dominan dari keadilan distribusi internal adalah pemberian gaji (0,90) dan tunjangan tambahan (0,77). Sedangkan keadilan prosedural internal merupakan faktor yang paling besar terhadap keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi (0,51). Faktor paling dominan dari keadilan prosedural internal adalah keadilan pemberian promosi (0,98).

Dari beberapa hal diatas maka beberapa implikasi manajerial yang dapat diusulkan pada penelitian ini adalah :

1. Pemberian promosi pada masing – masing karyawan harus sesuai dengan aturan yang berlaku artinya karyawan yang punya kelebihan – kelebihan yang patut mendapatkan promosi, hal ini mungkin bisa dilihat dari kecepatan menyelesaikan pekerjaan, kedisiplinan, lembur, kualitas pekerjaannya, kemampuan mengarahkan dan skill yang dimiliki.
2. Perusahaan perlu mengadakan kenaikan gaji dan peningkatan bonus yang lebih tinggi pada jangka waktu tertentu karena hal ini cenderung dipersepsikan dengan adanya kenaikan hasil maka mereka merasakan lebih sadil dan lebih memuaskan. Mengenai jumlah gaji yang dibayarkan oleh

perusahaan, upah minimal perusahaan juga harus menaati tentang aturan dari pemerintah mengenai Upah Minimal Kota (UMK) .

3. Dalam memberikan penghargaan kepada karyawannya, pihak manajemen juga mengikutsertakan beberapa perwakilan karyawan produksi (biasanya dari anggota serikat pekerja) untuk berpartisipasi menentukan aturan-aturan pemberian penghargaan.
4. Pihak manajemen tidak mendiskriminasi perlakuan terhadap karyawan produksinya mereka mempunyai kesempatan yang sama dalam pemberian promosi atau pemberian insentif.
5. Dalam hal pemberian gaji perusahaan juga melihat sisi luar perusahaan atau melihat lingkungan eksternal, hal tersebut untuk menghindari perbedaan gaji yang ekstrem antara satu perusahaan dibanding perusahaan yang dijadikan pembanding, serta pada karyawan satu dengan karyawan yang lain yang berada dalam satu rentang manajemen.
6. Memenuhi fasilitas – fasilitas yang diperlukan bagi karyawan yang digunakan untuk mendukung proses bekerja misalnya ; libur hari raya, jamsostek, uang transport, adanya klinik kesehatan.

5.5 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini mencoba mengembangkan konsep *turnover intention* dengan beberapa faktor yang mempengaruhi seperti keadilan eksternal, keadilan distributif internal, keadilan prosedural internal dan komitmen organisasional di beberapa

industri mebel yang ada di Semarang. Implikasi – implikasi yang diajukan terbatas hanya pada hal – hal yang berkaitan dengan variabel-variabel yang terkait dengan *turnover intention*. Sementara masih mungkin terdapat variabel – variabel lain yang mempengaruhi *turnover intention*. Keterbatasan lain dalam penelitian ini adalah obyek penelitian, yang menjadi obyek penelitian ini adalah karyawan produksi pada beberapa industri mebel sehingga hasil penelitian ini hanya mewakili dalam industri mebel bukan mewakili dari sektor perindustrian secara umum. Mungkin hasil yang didapat dari proses pengolahan data akan berbeda bila dilakukan penelitian dengan obyek yang berbeda.

5.6 Agenda Penelitian Mendatang

Agenda penelitian mendatang yang disarankan dalam penelitian ini mengacu pada keterbatasan penelitian yaitu agar penelitian mendatang hendaknya melakukan replikasi penelitian dengan menambah obyek penelitian tidak hanya dalam satu sektor industri saja tetapi dalam keseluruhan sektor industri atau mengambil obyek penelitian pada perusahaan jasa. Selain itu juga penambahan variabel lain yang mempengaruhi *turnover intention* (misal : kinerja karyawan, iklim kerja) dan menghubungkan variabel – variabel yang dipengaruhi oleh keadilan organisasional juga disarankan. Dengan demikian diharapkan agar permasalahan mengenai keadilan dan keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi akan diketahui lebih baik lagi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abubakh M. Suliman, Paul A. Iles, 2000, "The Multidimensional of organisational commitmen in a non-western context", **Journal of Management Development**, Vol. 19, No. 1, p. 1-7
- Alan J. Dubinsky, Michael Levy, 1989, "Influence of Organizational Fairness on Work Outcomes of Retail Salespeople", **Journal of Retailing**, Vol. 65 No. 2, p.221-252
- Arifudin, Sriank, Yusni Wahyuni, 2002, "Analisis Pengaruh Komitmen Organisasional dan Keterlibatan Kerja terhadap Hubungan antara Etika Kerja Islam dengan Sikap Perubahan Organisasi", **Simposium Nasional Akuntansi 5**, p.720 – 730
- Augusty Ferdinand, 2002, **Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen**, Penerbit Fakultas Ekonomi Undip
- Donna Mc Neese-Smith, R.N., Ed.D., 1996, "Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction and Organizational Commitment", **Hospital and Health Services Administration**, Vol. 41, No.2, p.160-175
- Fahrudin Js Pareke, 2002, "Persepsi Keadilan Organisasional dalam Penilaian Kinerja: Sebuah Penelitian Empiris", **Jurnal Bisnis dan Ekonomi**, Vol. 9, No.2, p. 183-199
- Faturochman, 1998, "Deprivasi Relatif Rasa Keadilan dan Kondisi Psikologis Buruh Pabrik", **Jurnal Psikologi**, Vol 18, No2, p. 1-15
- Fuad Mas'ud, 2002, **40 Mitos Sumber daya Manusia**, Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang
- Gary Dessler, 2000, **Human Resources Management**, Penerbit Prentice Hall International, Inc
- Henry Simamora, 2001, **Manajemen Sumber daya Manusia**, Penerbit STIE YKPN Yogyakarta

- James A. Roberts, Kevin R. Coulson, Lawrence B. Chonko, 1999, "Salesperson Perception of equity and Justice and their Impact on Organizational Commitment and Intent Turnover", **Journal of Marketing**, Vol. 20, No. 2, p.1-16
- Jerald Greenberg, 1987," A Taxonomy of Organizational Justice Theories", **Academy of Management Review**, Vol. 12, No.1, p.9-22
- Linda Parrack Livingstone, James A.Roberts, Lawrence B. Chonko, 1995, "Perceptions of Internal and External Equity as Predictor of Outside Salespeoples' Job Satisfaction", **Journal of Personal Selling and Sales Management**, Vol. 15, No. 2, p.33-46
- Nur Indriantoro, Bambang Supomo, 1999, **Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen**, Penerbit BPFE-Yogyakarta
- Peter W. Hom, Fanny Caranicas-Walker, Gregory E. Prussia and Rodger W. Griffeth, 1992, "A Meta -Analytical Structural Equations Analysis of a Model of Employee Turnover", **Journal Applied Psychology**, Vol. 77, No. 6, p.890-912
- Peter W. Hom, Rodger W. Griffeth, 1991, "Structural Equations Modeling Test of a Turnover Theory" Cross-Sectional and Longtudinal Analyses", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 76, No. 3, p. 350-371
- Randal S. Schuler, Susan E. Jackson, 1997, **Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi abad ke 21**, Penerbit Erlangga
- Sandra J. Hartman, Augusta C. Yrie, William P. Galle, Jr, 1999," Procedural and Distributive Justice : Examining Equitiy in a University Setting", **Journal of Business Ethics**, Vol. 20, No. 1p.337-351
- Soenyoto Rais, 2002,"Gerakan Buruh dan Dampaknya pada Realokasi Usaha", **Jurnal Ekuitas**, Vol. 6, No.1, p.52-68.
- Suskind, Alex M, Carl P. Borghgrevink, Kmichele Kacmar & Robert Bryner, 2000, "Customer Service Employees Behavioral Intention and Attitutes : an Examination of (2000), Construct Validity and Path Mode", **Hospitality Management**, Vol. 19, No. 53 – 77

Tett. R. & J. Meyer, 1993, "Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention & Turnover : Path Analyssis Based on Meta- Analytic Findings", **Personel Psychology**, Vol 46, p. 259-295

Vicky Kaman dan Jodie Barr, 1991, "Employee Attitude Surveys for Strategic Compensation Management", **Compensation and Benenfits Review**, Vol.1, No.1, p. 52-56

William H. Mobley, 1986, **Pergantian Karyawan: Sebab Akibat dan Pengendaliannya**, Penerbit PT. Pustaka Binaman Pressindo